

Sous la direction de
Charles-Henri **Besseyre des Horts**

RH **au quotidien** **100 fiches**

2^e édition

Pascal **Bello**
Alain **Bernard**
Charles-Henri **Besseyre des Horts**
Jean-Louis **Birien**
Nathalie **Estellat**
Bénédicte **Haubold**
Jean-Pierre **Ledoux**
Alain **Meignant**
Alexandre **Pachulski**
Eric **Pietrac**
Lionel **Prud'homme**
Marc **Salez**
Patrick **Storhaye**
Jean-Pierre **Taieb**
Gilles **Verrier**

DUNOD

Maquette intérieure et mise en page : Yves Tremblay

Maquette de couverture : Pierre-André Gualino

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 1^{er} 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, 2011, 2015
5, rue Laromiguière 75005 Paris
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-074089-5

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.

SOMMAIRE

LES AUTEURS	IX
REMERCIEMENTS	XIII
PRÉFACE	XV
INTRODUCTION	1

PARTIE 1 LES DÉFIS TRANSVERSAUX

DOSSIER 1	LA CRÉATION DE VALEUR	11
DOSSIER 2	LA RSE	29
DOSSIER 3	L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS	51
DOSSIER 4	LE MANAGEMENT DES TALENTS	65
DOSSIER 5	LE SIRH	79
DOSSIER 6	L'OUVERTURE INTERNATIONALE	101
DOSSIER 7	LA RÉVOLUTION DIGITALE	119

PARTIE 2 LES PRATIQUES AU QUOTIDIEN

DOSSIER 8	LA GPEC	137
DOSSIER 9	LE RECRUTEMENT	139
DOSSIER 10	L'ÉVALUATION	187
DOSSIER 11	LA RÉMUNÉRATION	235
DOSSIER 12	LA FORMATION	301
DOSSIER 13	LA GESTION DES CARRIÈRES	351
DOSSIER 14	LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX	429
DOSSIER 15	LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	497
DOSSIER 16	LA PERFORMANCE RH	553
CONCLUSION		605
INDEX		663

RH au quotidien :

Des rubriques orientées vers l'action :

En pratique

Cas d'entreprise

618 PARTIE 2 | LES PRATIQUES AU QUOTIDIEN

CAS D'ENTREPRISE

LE BILAN SOCIAL DE ORANGE

Le bilan social 2013 d'Orange (ex-France Telecom) (mis en ligne sur le site www.orange.com/fr) constitue un bon exemple de présentation. Indicateur 111 : le suivi des effectifs.

111 - Effectif social au 31 décembre

	2011	2012	2013
Effectif A	0	0	0
Effectif B	1 096	851	657
Effectif C	35 560	32 682	28 618
Effectif D	24 281	20 162	17 361
Effectif E	16 925	16 859	16 811
Effectif F	18 004	19 127	19 343
Effectif G	6 906	7 711	7 766
Effectif H	904	1 027	1 021
Total	103 667	101 492	101 336

Exemple de présentation

Partie gauche : Le cadre du bilan présente les effectifs par statut catégoriel rétrogradés sur les 3 dernières années. Le mode de calcul de l'indicateur est défini sous le tableau.

Partie droite : Un graphique permet de mieux visualiser la distribution des effectifs. Un commentaire facilite la compréhension de l'ensemble.

Commentaires

L'effectif social est composé de 103 667 salariés en 2011, 101 492 en 2012 et 101 336 en 2013. Le nombre de salariés a diminué de 1,7 % par rapport à 2012. Ce chiffre est en ligne avec la tendance du secteur. L'effectif social est composé de 103 667 salariés en 2011, 101 492 en 2012 et 101 336 en 2013. Le nombre de salariés a diminué de 1,7 % par rapport à 2012. Ce chiffre est en ligne avec la tendance du secteur.

À SAVOIR

LES SEPT CHAPITRES DU BILAN SOCIAL (LISTE DÉTAILLÉE DES RUBRIQUES ET INFORMATIONS STIPULÉES PAR L'ARTICLE L.2233-17 DU CODE DU TRAVAIL)

- Emploi.
- Rémunérations et charges accessoires.
- Santé et sécurité au travail.
- Autres conditions de travail.
- Formation.
- Relations professionnelles.
- Autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

L'IMPÉRIEUSE NÉCESSITÉ D'ÉTABLIR DES NORMES INTERNES

Qu'elles soient comptables ou purement RH, les normes ne suffisent pas à répondre aux attentes des différents acteurs. Chaque entreprise doit donc mettre en place un référentiel établi en concertation avec les différents acteurs internes... et assimilé par tous.

Certaines de ces normes internes sont maintenant présentées à titre d'exemples : effectifs, masse salariale et coût du travail, cohérence et conformité réglementaire de la paie.

L'avis des pros

378 PARTIE | LES PRATIQUES AU QUOTIDIEN



EN PRATIQUE

LES TROIS PRINCIPES ESSENTIELS DE LA PROFESSIONNALISATION

- **L'individu est acteur dans sa professionnalisation.** Le parcours qui lui est proposé tient compte de ses besoins, de son niveau, de ses motivations, et met à sa disposition des ressources diverses pour l'aider à construire et à accomplir son projet (qui n'est évidemment pas par nature systématiquement différent de celui de l'entreprise).
- **Les objectifs du parcours sont déterminés par concertation** entre l'apprenant, son employeur et l'organisme chargé de coordonner le parcours, en tenant compte des exigences de compétences professionnelles. La référence à des compétences reconnues par des professions (et les certifications qui les sanctionnent) permettent d'intégrer un objectif d'employabilité, au-delà des besoins spécifiques de l'employeur actuel et/ou de l'entreprise qui accueille le participant pour les séquences pratiques.
- **Les ressources qui sont proposées sont variées,** articulées entre elles et complémentaires, avec des étapes et des allers-retours entre elles fondées sur l'alternance, et un accompagnement (individuel et/ou collectif) avec tutorat.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION ET LA PROFESSIONNALISATION

Le parcours de professionnalisation tel que nous venons de le décrire est pris en charge financièrement par l'entreprise (et/ou l'OPCA et le FOSPP), selon ses priorités et son public, parce qu'il répond à son intérêt en même temps qu'à celui du salarié. La création par la loi de 2014 du compte personnel de formation peut changer les pratiques.

La même loi incite les partenaires sociaux, dans une entreprise, à signer des accords spécifiques à l'usage du CPF à hauteur minimale de 0,2 % de la masse salariale.

On peut imaginer des situations dans lesquelles l'entreprise accepte de prendre en charge la partie « pratique », mais considère que la partie plus théorique ou générale nécessite pour l'obtention d'une certification devrait être prise en charge par le salarié lui-même, par l'usage de son CPF. Cela peut conduire à des accords spécifiques fondés sur un principe de co-investissement, avec éventuellement des abandons de l'entreprise en heures versées au CPF du salarié.

À noter : le développement très rapide de cours en ligne gratuits (massive open online course, MOOC), maintenant en français grâce à France Université Numérique (FUN), ne manquera pas d'influer la gamme des solutions proposées pour répondre à la partie « acquisition de connaissances » de la professionnalisation, surtout si le crédit d'heures disponibles sur le compte n'est pas suffisant.

Les entreprises ont donc intérêt à définir et affirmer une politique RH en ce domaine, avec un accord si possible, pour définir la doctrine permettant de répondre à des cas individuels.

Focus

54 PARTIE 1 | LES DÉFIS TRANSVERSAUX



L'AVIS DES PROS

Jean Duforest, fondateur et PDG, Idgroup (Okaidi, Jacadi, Éveil & Jeux)

Le contexte global de notre action, c'est la RSE. Et le fondement de mon management, c'est d'accompagner les gens pour qu'ils soient agiles, qu'ils s'engagent, qu'ils entreprennent. C'est d'ailleurs la mission même d'Idgroup : « Entreprendre pour que le monde progresse au service de l'enfant qui grandit. » Cette culture, cet esprit d'entreprise sont résumés en une phrase qui constitue un moteur : « Act for kids. » Le collaborateur qui a compris ce projet a à cœur d'agir au service de l'enfant dans tout ce qu'il fait.

Ce qui génère l'engagement de chacun, ce sont ces éléments de sens et la confiance qu'il a en eux. C'est aussi la fierté de la marque. C'est le contexte relationnel et culturel dans lequel on vit. Et c'est enfin le plaisir : plaisir d'entreprendre, de s'engager, de servir le client, de faire du commerce, d'agir collectivement, de mesurer les progrès, de réussir, de changer et d'innover. L'ADN de l'entreprise, c'est aimer servir et non pas se servir. C'est aussi se passionner pour l'action collective.

Tous ces éléments de Sens sont bien sûr traduits en bonnes pratiques adaptées à la clientèle que nous servons, ainsi qu'en outils, en rites et en rythmes de management. Avec cette approche, le lien entre l'engagement des collaborateurs et la performance de l'entreprise est d'une totale évidence.

DÉFINITION

L'ENGAGEMENT À L'ENTREPRISE

Tout autre est l'engagement à l'entreprise qui renvoie à la relation d'ordre essentiellement affectif et moral qui peut être nouée entre le collaborateur et son entreprise. Il est associé au « sentiment d'appartenance ». Les entreprises développent ce type d'engagement à travers la construction et le partage d'un « projet d'entreprise », d'une « vision » de son avenir, d'une explicitation de la mission et des valeurs de l'entreprise. Elles matérialisent également ces éléments à travers des rites et un vocabulaire spécifiques. Elles développent en quelque sorte un « patriotisme d'entreprise », qui fédérera les collaborateurs et générera de l'engagement. C'est ainsi que Kiabi, qui s'est donné pour mission de « mobiliser les talents et les passions pour habiller tous les moments de vie » associe systématiquement l'ensemble de ses 8 000 salariés à la construction de sa Vision, projet de développement sur plusieurs années

ou que Chronodrive a mené le même type d'exercice en interrogeant pendant plusieurs mois l'ensemble de ses 3 000 collaborateurs via une question hebdomadaire sur leurs smartphones. Ce type d'engagement renvoie à la notion de Sens. Or nombreux sont ceux qui sont à la recherche de ces éléments de sens dans la société contemporaine, fort dépourvue dans ce domaine.

Plus globalement, les actes concrets de l'entreprise envers ses collaborateurs doivent être cohérents avec les éléments de sens dont elle est porteuse. Les entreprises qui développent le plus fort taux d'engagement de leurs collaborateurs sont celles qui parviennent à articuler ces éléments de sens et leur traduction en actes RH concrets. C'est ainsi par exemple que le fait d'afficher des valeurs ne permet de développer l'engagement que si celles-ci sont déclinées en comportements concrets, voire en situations observables, notamment pour les managers.

mode d'emploi

Ce que dit la loi

Des repères pour mémoriser et gagner du temps

1
FICHE

LE MANAGEMENT DES TALENTS

DÉFINITION ET HISTORIQUE

À la suite du thème de l'engagement des collaborateurs, le thème du management des talents répond à une double problématique : une problématique organisationnelle visant à maintenir et améliorer la performance de l'entreprise en optimisant les processus RH et une problématique psychosociale visant à porter attention aux attentes des collaborateurs afin de s'assurer de leur plein engagement.

Si l'on parle tant de management des talents, c'est précisément parce que la notion de « talent » elle-même combine intrinsèquement une dimension organisationnelle et psychosociale.

DÉFINITION

LE TALENT est une aptitude ou une capacité qui permet à un individu de se distinguer des autres dans un contexte et un domaine donnés.

- Cette distinction s'opère de deux façons :
 - soit parce que la personne jugée talentueuse produit des résultats dans son activité que ses pairs ne peuvent obtenir : on parle alors de « don » pour désigner ce « quelque chose en plus » que les autres n'ont pas ;
 - soit parce que la personne occupée ou est destinée à occuper une position stratégique au sein de l'entreprise : ce n'est alors pas tant la capacité ou l'aptitude de la personne qui

est visée par la notion de talent mais plutôt le fait que son activité soit ou puisse devenir clé pour l'entreprise. C'est dans cette perspective que l'on parle de talents en désignant les « hauts potentiels ».

Il existe un troisième cas : celui où les talents désignent l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, faisant alors référence au potentiel révélé ou non de chaque individu'.

À SAVOIR

Dans tous les cas, la notion de talent met en avant deux éléments fondamentaux :

- Le talent est individuel de l'individu, ce qui signifie qu'une entreprise ne peut disposer du talent du collaborateur sans solliciter le collaborateur en question !
- La notion de talent n'a pas de valeur absolue, elle n'a qu'une valeur relative à un contexte et un domaine donnés.

1. Peretti (2008).

À savoir

242 PARTIE | LES PRATIQUES AU QUOTIDIEN

CE QUE DIT LA LOI

LES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

Avis du 15 mars 2007 sur l'interprétation de la notion de traitement automatisé, le Comité consultatif de la convention du Conseil de l'Europe pour la protection des personnes à l'égard du traitement automatisé des données à caractère personnel

- La loi définit une donnée à caractère personnel comme « toute information relative à une personne physique identifiée ou qui peut être identifiée », directement ou indirectement, par référence à un numéro d'identification ou à plusieurs éléments qui lui sont propres. Pour déterminer si une personne est identifiable, il convient de considérer l'ensemble des moyens en vue de permettre son identification dont dispose ou auxquels peut avoir accès le responsable du traitement ou toute autre personne ».
- Elle définit un traitement de données à caractère personnel comme « toute opération ou tout ensemble d'opérations portant sur de telles données quel que soit le procédé utilisé, et notamment la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, ainsi que le verrouillage, l'effacement et la destruction ».
- Elle définit enfin un fichier de données à caractère personnel comme « tout ensemble structuré et stable de données à caractère personnel accessibles selon des critères déterminés ».
- La notion de traitement automatisé doit être interprétée comme comprenant la notion de collecte réalisée en vue d'un traitement automatisé ». Il est précisé que cette « interprétation s'applique quelle que soit la façon dont la collecte est réalisée : la collecte peut être réalisée par des moyens automatiques ou manuellement, le point essentiel étant que les opérations de traitement automatisé soient appliquées aux données ».

les employés administratifs : à l'approche du rendez-vous annuel, la moitié d'entre eux affirment être plus souvent sujets à des troubles du sommeil et à de l'irritabilité.

La Cour de cassation elle-même a reconnu que cette pratique pouvait constituer un danger. En 2003, elle a établi un lien entre l'évaluation et les risques psychosociaux en classant parmi les maladies professionnelles une dépression nerveuse survenue quelques jours après un rendez-vous annuel : le salarié avait appris que son travail ne donnait pas satisfaction et qu'il allait être rétrogradé. Quatre ans plus tard, la haute juridiction a imposé, avant toute évaluation, la consultation du CHSCT : selon elle, les modalités et les enjeux de cet entretien sont « manifestement de nature à générer une pression psychologique ».

En matière d'évaluation, l'obligation de l'employeur à l'égard des différents acteurs impliqués est variable selon :

- la nature de l'entretien ;
- les données recueillies ;
- leur traitement.

Cet arrêt de la Cour de cassation est, pour un DRI, une excellente occasion de faire un point sur les droits et devoirs des différentes parties prenantes dans le processus d'évaluation.

Définition

Exemples

Illustrations schémas

Dossier 3 | L'engagement des collaborateurs

55

DÉFINITION ET HISTORIQUE

Cette description des différents leviers d'engagement montre bien qu'il n'existe pas de modèle unique. Les entreprises peuvent développer l'engagement de leurs salariés selon des voies différentes. Celles qui génèrent un niveau d'engagement élevé et qui sont considérées par leurs collaborateurs comme des employeurs de référence s'appuient de fait sur deux ou trois leviers, pas plus. Elles construisent de fait un nouveau contrat avec leur corps social. Dans ce « deal gagnant-gagnant », elles mettent en place ce qui leur permet d'être vécues comme des employeurs différenciants.

Pour être complet, il reste à préciser la notion de désengagement. Est désengagé le collaborateur dont les actes traduisent un désinvestissement dans son activité professionnelle. Ce désengagement peut prendre plusieurs formes.

EXEMPLES

Les formes de désengagement

- Il peut générer du laisser-aller chez le collaborateur, qui se contente de faire ses heures : certains parleront d'absentéisme moral ou de sous-travail.
- Le salarié peut aussi se limiter à remplir ses obligations formelles et rien d'autre, dans une attitude qui est alors proche de la « grève du zèle ».
- Le désengagement peut également conduire à multiplier les retards, à être plus souvent absent ou à mettre en œuvre des attitudes inappropriées vis-à-vis du management, des collègues, des clients.
- Il peut enfin amener à quitter l'entreprise, qui voit son turnover augmenter avec parfois des départs regrettés.

Figure 3.1 – Les leviers de l'engagement

182 PARTIE | LES PRATIQUES AU QUOTIDIEN

Tableau 8.24 – Engagements de la GPEC

Voici quelle pourrait être une matrice des engagements de la GPEC aux familles d'acteurs de l'entreprise.

La particularité de l'engagement du personnel dans une démarche de GPEC, c'est que chaque collaborateur est à la fois demandeur et acteur, client et fournisseur, contributeur de l'atteinte de sa propre satisfaction. L'efficacité de la GPEC dépend certes des ressources mises à sa disposition par la direction et la

Figure 8.3 – L'approche par processus

Objectifs	Acteurs	Engagements de la GPEC
- Gagner / entretenir la confiance des clients, des investisseurs, des collectivités, ... - Investir aujourd'hui pour gagner demain.	DG	- Reflexion prospective sur les emplois clés d'aujourd'hui / les emplois clés de demain. - Observatoire du marché de l'emploi. - Citation et entretiens d'image auprès des écoles, des partenaires ... - Benchmark lors des forums d'emploi, manifestations, ... - Attractivité de l'entreprise.
Gérer socialement le quotidien.	Management	- Mise à disposition de ressources adaptées aux exigences de production. - Conseil et appui en management social.
- Sécuriser leur emploi. - Pouvoir saisir des opportunités de développement de carrière.	Salariés	- Management des talents. - Appui, conseil pour une orientation professionnelle à la hauteur des performances et potentiels. - Écoute. - Informations.
- Vérifier et assurer l'application de la législation. - Représenter les aspirations du Personnel.	IRP	- Dialogue social. - Implication dans une politique sociale juste et dynamique.

Tableaux

LES AUTEURS

PASCAL BELLO dirige le cabinet ESG Score, société internationale de conseils en stratégie, basée à Paris. Il est un spécialiste des problématiques du Développement Durable et de la RSE et accompagne les entreprises dans la transformation de leurs modèles d'organisation et de gouvernance. Il a débuté sa carrière dans la fonction Ressources Humaines et a ensuite créé une agence de notation sociale qu'il a dirigée de 1999 à 2011. Auteur de plusieurs ouvrages d'économie et de gestion, il est un conférencier reconnu et participe à de nombreux forums et congrès. Parallèlement à ses activités en entreprises, il enseigne la stratégie dans diverses Universités et Business Schools.

ALAIN BERNARD est Professeur honoraire à l'ESSEC Business School. Il a poursuivi à l'ESSEC sa carrière d'enseignant-chercheur et y a occupé à plusieurs reprises des fonctions de responsabilité : responsable des départements Sciences Humaines et Management, directeur du CERESSEC (Centre de Recherche de l'ESSEC), et directeur du Centre de Formation des Apprentis (CFA) de l'ESSEC. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, chapitres dans des livres et articles traitant des questions de développement professionnel, orientation et stratégies de carrière, pédagogie de l'alternance et a créé et animé un site internet www.essec-apprentissage.fr/ouvertures traitant de l'actualité de ces questions. Il est membre du comité de rédaction la Revue de Gestion des Ressources Humaines

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS, titulaire de deux doctorats, est Professeur Emérite HEC Paris et Consultant. Ses intérêts de recherches portent sur les relations entre la gestion du capital humain et la performance de l'entreprise, et sur l'impact de la révolution digitale. Il a publié de nombreux articles et plusieurs ouvrages dont le dernier avec François Eyssette « Comment la DRH fait sa révolution » (Eyrolles, 2014). Il est activement impliqué dans des activités internationales d'études et de conseil en Europe, Afrique et Asie. Par ailleurs, il accompagne les cabinets Winego International et Misceo en tant que senior advisor.

JEAN-LOUIS BIRIEN a été directeur des relations sociales, DRH et directeur général adjoint de différents groupes internationaux. Il a présidé de nombreux comités d'entreprise, animé et participé à des négociations d'entreprises et branche professionnelle. Il est intervenu dans la résolution de nombreux conflits en France et à l'étranger. Professeur affilié à HEC Executive Education et à l'ESCEM Tours, il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur la pratique des relations sociales.

NATHALIE ESTELLAT est conseil et coach de dirigeants. Elle accompagne individuellement et collectivement des projets de transformation au sein de grands Groupes. Elle a occupé différents postes opérationnels et stratégiques en GRH durant quinze ans, en cabinet et en entreprise dont, en dernier lieu, Secrétaire Général/DRH du Mass Market chez GDF SUEZ. Passionnée par l'humain, elle s'investit en théorie et en action dans les dynamiques d'évaluation et de développement des hommes et des organisations. Ces thèmes sont au cœur de son travail de recherche au sein du Largepa (Université Panthéon-Assas) qui vise à mettre en résonance vitalité des individus et performance durable.

BÉNÉDICTE HAUBOLD a fondé Artélie Conseil <http://www.artelieconseil.com>, après quelques années en entreprise. Le cabinet intervient à la demande de directions générales, de fonds d'investissement, d'actionnaires, afin de les aider à sécuriser sur le plan humain, des opérations stratégiques de réorganisation, restructurations, investissements,... Artélie participe également à des missions de développement de la qualité de vie au travail dans des contextes complexes, en France et à l'étranger.

JEAN-PIERRE LEDOUX a assuré des fonctions de DRH dans l'industrie, la distribution, et le secteur agro alimentaire. Il est associé-gérant d'une société de conseil –Mithra –spécialisée dans les domaines du management des organisations, de la GPEC, et de l'ingénierie de formation. Il a réalisé des études sur l'évolution des métiers de l'agriculture dans les DOM-TOM, en tant qu'expert européen. Auteur de plusieurs ouvrages sur la GPEC, il a rédigé des référentiels de métiers et créé plusieurs écoles de formation visant à développer la gestion de compétences adaptée aux évolutions de secteurs industriels. Il pilote des projets d'Assessment visant à concrétiser les orientations, évolutions ou reconversions professionnelles de salariés en décalage par rapport à leur poste actuel et aux besoins de leur employeur.

ALAIN MEIGNANT mène, auprès d'entreprises et de Branches professionnelles, des missions d'audit et de conseil en management des ressources humaines, en particulier sur la gestion des emplois et des compétences et la formation. Il a publié plusieurs ouvrages de référence sur ces sujets, et enseigne dans divers programmes d'enseignement supérieur en formation continue (notamment à l'ESSEC).

ALEXANDRE PACHULSKI est titulaire d'un Doctorat en Knowledge Management. Alexandre est Directeur Général Produits et associé fondateur de Talentsoft. Expert reconnu dans son secteur, il intervient à l'Université Paris-Dauphine et publie de nombreux articles sur son blog (www.lestalentsdalex.com) consacré aux problématiques RH et médias sociaux. Il est également l'auteur de l'ouvrage « Les Nouveaux Horizons RH », édition Diateino, 2013

ÉRIC PIETRAC, ingénieur des Mines (Ales), MBA (EM Lyon) et AMP (Harvard Business School), a débuté sa carrière comme ingénieur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain où il a passé dix ans dans différents postes opérationnels et pays. Il a ensuite commencé une deuxième carrière en ressources humaines dans le Pétrole, l'industrie, les services industriels et les services professionnels. Il a été, en particulier, DRH du Groupe Mazars qu'il a accompagné dans son internationalisation et HR VP de Subsea7 qu'il a accompagné dans sa fusion avec Acergy. É. Pietrac est aujourd'hui consultant et coach international. Il intervient dans des contextes de forte transformation de l'organisation.

LIONEL PRUD'HOMME, Sciences Po Aix et MBA EM Lyon, capitalise une riche expérience comme DRH acquise chez Hewlett-Packard, Motorola, Coca-Cola, Engie, Alstom et Carlson Wagon-Lit Travel. Lionel Prud'homme intervient aujourd'hui au sein du Groupe IGS (directeur du Pôle RH) et à HEC. Il est auteur de livres et contribue à des ouvrages collectifs.

MARC SALEZ était associé fondateur d'Assemblance, cabinet conseil en audit social, conformité réglementaire et management de la performance RH. Il avait été DAF-DRH et Past Maître de conférences associé en Sciences de Gestion. Ancien codirecteur du M2 de contrôle de gestion sociale de l'université de Paris-Sud, il avait enseigné au sein du groupe HEC (filiales contrôle de gestion et RH) et à l'ENSAM (Comp & Ben). Il a été l'auteur ou coauteur de nombreux articles et ouvrages sur la paie, la rémunération et le management

de la performance collective, il était également Membre du Bureau Exécutif de l'association Nationale des Directeurs Financiers et du Contrôle de Gestion. Marc nous a quittés en 2013 à la suite d'une longue maladie

PATRICK STORHAYE est président de Flexity, société de conseil en RH et digital, et professeur associé au CNAM. Diplômé de Neoma Business School, il a commencé sa carrière comme consultant en management et DRH dans de grandes entreprises du secteur financier, avant de devenir entrepreneur dans les SIRH. Fondateur de RH info, il intervient dans de nombreuses instances professionnelles et les milieux académiques (HEC Exed, Toulouse Business School, Universités d'Angers et de Lille 1...)

JEAN-PIERRE TAÏEB est consultant expert en technique quantitative de gestion des RH. Diplômé du conservatoire national des arts et métiers, il a passé plusieurs années à la direction des ressources humaines de grandes entreprises comme Accor et Océ France. Auteur de nombreux ouvrages sur la fonction RH, il dirige aujourd'hui Avisée RH, cabinet de formation et de conseil spécialisé dans les aspects quantitatifs de la gestion des ressources humaines. Spécialiste des audits de la fonction RH, il enseigne également le *Pilotage de la performance RH* à l'IAE de Paris.

GILLES VERRIER est Directeur Général d'Identité RH, cabinet de conseil en ressources humaines, management et organisation. Il a été successivement DRH de divisions de Philips, Elf et Unilever, avant de devenir DRH et membre du Comité Exécutif des Laboratoires Pierre Fabre puis du Groupe Décathlon. Il a publié en 2007 « Réinventer les RH » (Dunod) qui a été primé comme livre de l'année par l'ANDRH.

REMERCIEMENTS

En mémoire de Marc Salez au nom de la communauté RH

Je tiens tout d'abord à remercier les auteurs qui n'ont pas ménagé leurs efforts et leur engagement pour la réussite d'un projet initié à la fin de l'année 2010 et qui se concrétise à nouveau aujourd'hui avec la parution de la deuxième édition de cet ouvrage qui est plus qu'une simple mise à jour. Ils ont accepté d'apporter, chacune et chacun, une nouvelle fois leur expertise à la communauté des lecteurs, ainsi que leur sensibilité personnelle. Ils ont été soucieux de livrer leurs contributions dans un cadre très défini aussi bien dans les sept premiers dossiers traitant des défis transversaux que dans les neuf dossiers suivants détaillant les pratiques RH « fondamentales ». Un auteur cependant manque à l'appel : notre cher ami Marc Salez qui nous a quittés en 2013. Ce livre est dédié à sa mémoire.

Mes remerciements s'adressent ensuite à l'équipe de Dunod, et en particulier à Odile Marion, Valérie Roche-Briotet et Laurence Baulande qui a assuré le remplacement de Valérie pendant quelques mois. Elles ont été très présentes tout au long de travail de rédaction, avec des conseils, des encouragements, des rires et... parfois... une certaine angoisse de l'inconnu.

Je tiens également à saluer l'appui sans failles de l'ANDRH, de son président Jean-Paul Charlez et sa secrétaire générale Catherine Carradot, dans de multiples projets – dont cet ouvrage – que nous avons lancés ensemble depuis plusieurs années. Mes remerciements s'adressent aussi à l'ensemble de mes relations professionnelles et personnelles au sein et en dehors du groupe HEC, dans les activités de formation, de recherche et de conseil en France et à l'étranger. À leur contact, j'ai beaucoup appris et renforcé ma conviction profonde de l'importance primordiale du champ des Ressources Humaines dans l'entreprise, champ qui reste souvent incompris tant il est divers et parfois encore en émergence.

Mes remerciements vont enfin et naturellement à ma famille – à mon épouse Nadine et mes deux grands enfants Yann et Alexiane – qui a accepté de voir sacrifier une nouvelle fois de nombreuses heures pour la finalisation de cette deuxième édition. Un dernier mot pour ma mère qui arrive aujourd'hui au crépuscule de sa belle vie remplie par l'amour donné à ses nombreux enfants, petits-enfants et arrière-petits-enfants...

Charles-Henri Besseyre des Horts
Septembre 2015

PRÉFACE

On est toujours curieux des livres consacrés à la ressource humaine et au management qui paraissent à foison mais nous laissent généralement sur notre faim. Certains sont trop théoriques et abstraits ; d'autres donnent l'impression, en mettant en exergue telle ou telle valeur soi-disant nouvellement apparue que la pierre philosophale a été découverte.

De tout cela, rien, dans l'ouvrage de Charles-Henri qui, praticien de la fonction et enseignant de ce métier, nous livre une nouvelle édition de la pratique RH au quotidien. Et c'est très précisément ce dont les professionnels ont besoin dans leur vie de tous les jours.

Ils n'ont guère le temps de philosopher. Ils ont d'abord envie d'une somme intelligente de pratiques qu'ils n'ont parfois pu explorer eux-mêmes que partiellement ou incomplètement. Les défis transversaux pertinemment décrits dans la première partie du livre leur donnent la trame et les renvoient à ce qui doit impérativement sous-tendre l'exercice de leurs responsabilités. Les grandes pratiques explicitées ensuite leur permettent de décliner en stratégies, tactiques et actions les fondamentaux qui leur ont d'abord été rappelés.

L'intérêt de ce livre est donc évident et encore renforcé à un moment où le métier de DRH est en pleine mutation entre nouvelle galaxie digitale, explosion du big data, bouleversements de la réalité quotidienne du travail, etc.

Encore merci Charles-Henri pour ce beau livre que les DRH doivent avoir dans leur bibliothèque soit comme ouvrage de référence soit pour en reparcourir avec délectation, de temps en temps, un passage au fil des eaux souvent peu tranquilles de leur vie professionnelle.

Jean-Pierre Charlez

Président de l'ANDRH

INTRODUCTION

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS

La gestion des ressources humaines (GRH) a connu au cours des dernières décennies de profondes transformations liées, d'une part, au développement de son expertise et, d'autre part, à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise. Se définissant comme l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre pour gérer le capital humain de l'entreprise, la GRH est devenue une science de gestion à part entière s'appuyant sur d'autres disciplines scientifiques fondamentales, comme la psychologie ou la sociologie. Pour accompagner le mouvement de professionnalisation qui a fortement marqué le champ de la GRH, un nombre considérable d'ouvrages a été rédigé par des auteurs aux sensibilités et aux expériences très différentes, depuis les livres fondateurs *Monsieur Personnel*, *Personnel* et *Gestion des Ressources Humaines*, publiés respectivement en 1978, 1980, 1984¹. Plus de trois décennies écoulées depuis la sortie de ces ouvrages et cependant la question sur l'appellation même de « Gestion des Ressources Humaines » reste actuelle.

C'est dans une perspective non comptable des ressources humaines que s'inscrit ce livre qui a pour objectif de répondre aux préoccupations concrètes des acteurs concernés dans un esprit que résume parfaitement la phrase suivante : «...ce qui distingue l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont, avant tout, les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier...² ».

1. Amado G., Laufer J., Trepo G., *Monsieur Personnel*, Flammarion, 1978. Peretti J.-M., *Personnel*, Vuibert, 1980. Martory B., Crozet D., *Gestion des Ressources Humaines*, Nathan, 1984.

2. Vermot-Gaud C., *La Politique sociale de l'entreprise*, Éd. Hommes et Techniques, 1986.

Tout en se professionnalisant, force est de reconnaître que le champ de la GRH a connu plusieurs crises qui ont conduit au fameux « blues des DRH » sous l'effet d'un véritable « RH Bashing » de la part des critiques de la fonction RH et de ses acteurs¹. On est bien loin de l'image d'Épinal du DRH stratège, acteur influent sur l'avenir de l'entreprise. La crise de la fin de la décennie 2000 a révélé les faiblesses des modèles de développement d'une entreprise exclusivement basés sur la finance, mais a-t-elle pour autant renforcé la position de la GRH aux yeux des principales parties prenantes que sont les managers et les collaborateurs ?

Face aux interrogations légitimes sur la place de la GRH dans l'entreprise, cet ouvrage donne au lecteur des clés pour renforcer sa crédibilité, par une présentation concrète des pratiques RH fondamentales (GPEC, Recrutement, Évaluation, Rémunération, Formation, Carrières, Relations Sociales, Prévention des Risques Psychosociaux, Performance RH) tout en les articulant par rapport à des défis transversaux à l'ensemble de ces pratiques : Création de valeur, Responsabilité sociale de l'entreprise, Engagement des collaborateurs, Management des talents, SIRH (systèmes d'information RH), Ouverture internationale et Révolution digitale.

LA GRH : UN CHAMP EN PLEINE ÉVOLUTION

Pour comprendre la situation de la GRH au sein de l'entreprise, il est important de rappeler les étapes qui ont marqué l'évolution de son champ d'action : dans les pratiques actuelles se retrouvent les traces des expériences accumulées au cours des dernières décennies.

Il est ainsi admis que la *première étape* de cette évolution, environ jusqu'aux années 60 en France, se caractérise par une focalisation de ce qui est alors appelé « Gestion du Personnel » sur l'administration du personnel et le respect de la discipline. Il n'était pas étonnant de voir à l'époque d'anciens militaires occuper la fonction de chef du personnel dans un contexte où le modèle taylorien était encore dominant, aussi bien dans les entreprises industrielles que dans celles du secteur tertiaire.

Vient ensuite une *deuxième étape* où la prise en compte des contraintes externes, principalement juridiques, conduit les entreprises à mettre des juristes à la tête des directions du personnel. Leur mission principale est de veiller à ce que les réglementations du travail, de plus en plus contraignantes, soient respectées, notamment sur la durée du travail, les conditions d'hygiène et de sécurité et la formation avec, par exemple, la loi de 1971 obligeant pour la première fois les entreprises à prévoir un budget spécifique pour le développement de leurs collaborateurs.

La *troisième étape*, des années 70 jusqu'aux années 80, marque un tournant pour la gestion du personnel qui devient beaucoup plus qualitative, avec l'arrivée de psychosociologues à la tête des fonctions ressources humaines. C'est la grande époque des sémi-

1. Besseyre des Horts C.-H., « Pour en finir avec le RH Bashing », *Personnel*, décembre 2014, n° 555, pp. 44-45.

naires de motivation et la remise en cause progressive du modèle taylorien, observée particulièrement en Europe du Nord. Ce souci de l'humain se traduit par un changement de nom de « Direction du Personnel » en « Direction des Relations Humaines » mettant l'accent sur l'importance du passage du quantitatif au qualitatif. Certaines entreprises, comme Danone, élaborent un modèle équilibré de développement en insistant sur l'importance d'un projet liant l'économique et le social. C'est cette même entreprise qui a conservé longtemps l'appellation de « Direction Générale des Relations Humaines » pour désigner la DGRH.

La *quatrième étape*, à partir des années 80, est celle de l'émergence de la Gestion des Ressources Humaines en tant que champ autonome de gestion développant sa propre expertise scientifique et s'appuyant sur des pratiques professionnelles de plus en plus reconnues. C'est à cette époque qu'apparaissent les premiers ouvrages fondateurs et que se développent les formations spécialisées avec la création de nombreux parcours diplômants à l'université et dans les écoles de gestion (DESS, Mastères...). Par ailleurs, la mutation profonde des systèmes d'information, avec notamment la généralisation des micro-ordinateurs, permet alors aux responsables RH de commencer à disposer d'outils d'aide à la décision comparables à ceux dont disposent déjà leurs homologues dans les domaines de la finance ou du marketing. Aujourd'hui, l'importance cruciale des systèmes d'information RH (SIRH) se voit renforcée avec la croissance exponentielle d'Internet qui permet un partage de la GRH avec les managers et les collaborateurs.

Une *cinquième étape* se situe dans les années 90 avec la volonté affirmée des DRH d'acquérir un rôle stratégique qui dépasse la simple mise en œuvre de la stratégie. Mais cette volonté est bien souvent contrecarrée par les effets d'une crise qui place les DRH en position de simples exécutants des décisions de restructuration, une position très éloignée du rôle stratégique qu'ils rêvaient d'avoir au début des années 90. En dépit de cette situation, l'une des caractéristiques de l'évolution de la GRH durant cette période est son ouverture progressive aux autres enjeux de l'entreprise (économiques, techniques, politiques...) accompagnée du partage des responsabilités avec l'ensemble des managers et une transformation de la légitimité des responsables RH qui reçoivent l'appellation de « partenaires d'affaires » (business partners), de plus en plus utilisée au début des années 2000.

La *sixième étape* est marquée par l'impact sur la GRH de changements importants de l'environnement des entreprises depuis le début des années 2000 avec, entre autres : la montée des exigences des parties prenantes notamment en matière d'environnement et de responsabilité sociale, l'explosion des nouvelles technologies, en particulier celles d'Internet et des outils nomades, l'impact de la révolution digitale, la globalisation des activités avec une part croissante prise par les marchés extérieurs. Face à de tels bouleversements, la GRH évolue avec la prise en compte progressive de la disparition des frontières traditionnelles (géographiques, temporelles, statutaires...) de l'entreprise. Elle laisse la place à davantage d'innovation dans des pratiques qui n'étaient pas imaginables il y a seulement quelques années avec, par exemple, les efforts déployés pour améliorer la marque employeur et la gestion de la diversité. Plus récemment encore, la GRH est appelée à se rapprocher des personnes en créant les conditions d'une auto-

nomie véritable, devenant ainsi une fonction incubatrice de nouvelles idées business. On est ici proche du modèle de l'entreprise libérée telle que le propose Isaac Geetz¹.

Même si l'évolution de la GRH décrite ici rapidement ne correspond pas nécessairement à l'expérience de toutes les entreprises, celle-ci permet néanmoins de comprendre le fondement des pratiques qui sont présentées dans cet ouvrage.

En définitive, l'évolution de la GRH se caractérise simultanément par une plus grande *professionnalisation* des pratiques et par un *plus grand partage des responsabilités entre la fonction RH et les managers* : on peut représenter cette évolution dans le schéma suivant :

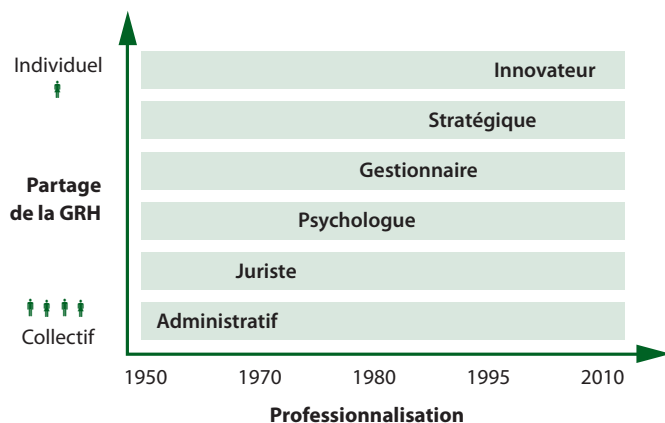


Figure 0.1 – Évolution du rôle de la GRH

STRUCTURE DU LIVRE

Le livre est structuré en seize dossiers. Les sept premiers abordent les défis transversaux que doit relever tout responsable mettant en œuvre l'une des grandes pratiques décrites dans les neuf dossiers qui suivent. Il est important qu'un ouvrage à finalité opérationnelle soit aussi l'occasion, pour le lecteur qui cherche une réponse à une question professionnelle concrète, d'aborder la pratique concernée sous un angle qui élargit son champ de vision. Le lecteur sera d'autant plus efficace dans la compréhension et la mise en œuvre de cette pratique.

PREMIÈRE PARTIE : LES SEPT DÉFIS TRANSVERSAUX

Confronté à la nécessité de faire reconnaître sa contribution à la réussite de l'entreprise, le responsable RH doit prendre conscience de l'importance des défis transversaux aux pratiques qu'il a à relever dans l'exercice de ses responsabilités quotidiennes. Chaque dossier de cette première partie est construit après une définition autour de quatre questions : Pourquoi ? Quand ? Comment ? Avec qui ?

1. Geetz I., Carney B., *Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Champs, Flammarion, 2012.

Dossier 1. La création de valeur

La notion même de création de valeur peut être discutée, mais si l'on se limite à l'acception la plus courante, il s'agit du simple rapport entre coûts et bénéfices. La question alors posée au responsable est celle de savoir montrer à ses clients, internes et externes, les bénéfices attendus des pratiques RH mises en œuvre dans l'entreprise en regard des coûts (financiers, managériaux...) inévitablement générés. Ce défi de la création de valeur constitue pour le responsable un vrai test de validité des pratiques mises en œuvre.

Dossier 2. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Pilier social (et sociétal) du développement durable, la RSE concerne au premier chef le responsable de l'entreprise à qui il incombe bien souvent de faire respecter par l'entreprise et son personnel les engagements pris auprès des parties prenantes. L'influence croissante des analyses des agences de notation sociale auprès des investisseurs et l'impact potentiel des risques de réputation constituent des enjeux suffisamment importants pour que le responsable concerné passe au «filtre» de la RSE les pratiques RH qu'il met en œuvre surtout dans un contexte où une nouvelle norme ISO, l'ISO 26000, est susceptible d'affecter durablement les relations entre l'entreprise et son environnement social.

Dossier 3. L'engagement des collaborateurs

Au-delà de la motivation telle qu'elle était définie dans les années 70, la notion d'engagement fait explicitement référence à une adhésion émotionnelle des collaborateurs au projet proposé par l'entreprise. Même si celui-ci est enthousiasmant sur le papier, c'est dans la réalité des pratiques que l'on observe la cohérence entre les discours et le vécu au quotidien. Pour le manager, le renforcement de l'engagement des collaborateurs passe donc par la mise en œuvre de pratiques RH cohérentes avec le projet annoncé souvent sous la forme d'un ensemble de valeurs de l'entreprise.

Dossier 4. Le management des talents

Dans un environnement où les entreprises cherchent à attirer et à retenir les meilleurs profils, le management des talents constitue un quatrième défi à relever et ceci dans un contexte où le savoir et l'innovation deviennent des avantages concurrentiels. Ce défi est par nature transversal car il impacte directement la plupart des pratiques RH décrites dans ce livre : la GPEC, le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la formation, la gestion de carrières. L'une des principales questions qui se pose à l'entreprise est celle de la définition de la notion même de talent : les différentes approches adoptées vont d'un élitisme marqué réservant l'appellation de talent à un nombre très limité de personnes souvent qualifiées de «hauts potentiels» à une démocratisation large du concept considérant que tous, dans l'entreprise, sont (ou ont) des talents.

Dossier 5. Le système d'information RH (SIRH)

Le cinquième défi est celui de l'utilisation cohérente du système d'information en tant que condition nécessaire mais non suffisante de l'amélioration de la GRH. Historiquement, en effet, le champ de la GRH a été celui qui a connu le développement le plus tardif de ses systèmes d'information après ceux, bien sûr, de la finance-comptabilité, du marketing-vente,

de la production ou de la stratégie. Avec l'arrivée d'Internet et aujourd'hui la révolution digitale, le responsable a désormais à sa disposition un ensemble de bases de données et d'outils d'aide à la décision qui peuvent considérablement l'aider à améliorer la mise en œuvre des pratiques RH.

Dossier 6. L'ouverture internationale

À l'heure où l'Europe compte 27 pays membres aussi différents que la Lituanie ou l'Espagne et où Internet a aboli les frontières du temps et l'espace, il est difficilement envisageable pour un responsable de ne pas tenir compte de l'international même si son entreprise n'a encore qu'un marché national voire local : la concurrence ne se situe plus ni dans la même région ni dans le même pays, mais à l'autre bout du monde, où l'on produit sensiblement moins cher avec une qualité de plus en plus respectable. Il est important alors de s'interroger sur la pertinence d'appliquer certaines pratiques dans des univers culturels radicalement différents.

Dossier 7. La révolution digitale

Il est difficile de ne pas parler d'une révolution qui impacte aujourd'hui toute l'entreprise et en particulier la GRH, ses acteurs et ses pratiques : la révolution digitale. Il suffit, pour s'en convaincre, d'observer la place prise par les réseaux sociaux dans les pratiques de recrutement, de mobilité, de formation, d'évaluation... pour ne citer que les pratiques les plus concernées comme ce livre le montrera dans sa deuxième partie. Tout responsable RH se doit d'évaluer les opportunités mais aussi les risques de la digitalisation dans son périmètre d'action.

SECONDE PARTIE : LES NEUF PRATIQUES RH FONDAMENTALES

S'appuyant sur des outils concrets et des exemples de terrain, chaque dossier de la seconde partie est découpé en 7 fiches : Définition et historique, Cadre juridique, Démarches et acteurs, Principaux outils, Apport des systèmes d'information, Résultats attendus et freins potentiels, Réponses aux défis transversaux.

Les grandes pratiques fondamentales sont décrites dans les neuf dossiers suivants :

Dossier 8. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La capacité à anticiper est essentielle dans le domaine RH, d'où l'importance de la pratique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Dossier 9. Le recrutement

Le dossier consacré à la pratique du recrutement insiste sur son évolution profonde notamment avec l'explosion du développement d'Internet et l'apparition des réseaux sociaux.

Dossier 10. L'évaluation

L'évaluation est l'une des pratiques RH parmi les plus délicates à mettre en œuvre : il est difficile de trouver une autre pratique autant critiquée mais simultanément considérée comme aussi vitale.

Dossier 11. La rémunération

L'évolution récente des pratiques de rémunération montre plusieurs tendances lourdes qui sont reprises dans ce dossier : une individualisation croissante, un accent plus fort mis sur les formes de rémunération non monétaire, à moyen et long terme.

Dossier 12. La formation

Née en France avec la loi de 1971, la formation professionnelle a connu un essor considérable, parfois anarchique, qui a conduit récemment l'État à inciter les partenaires sociaux à réorganiser le système de la formation pour le rendre plus efficace.

Dossier 13. La gestion des carrières

La tendance lourde de la gestion des carrières est aujourd'hui de laisser à chacun la responsabilité de la gestion de sa propre carrière, mais il s'agit d'une responsabilité partagée avec l'entreprise qui doit donner des signes tangibles de direction et d'accompagnement des décisions.

Dossier 14. Les relations avec les partenaires sociaux

Comprendre l'acteur syndical, savoir mener une négociation, conclure un accord, sont autant de compétences nécessaires à tout responsable RH.

Dossier 15. Les risques psychosociaux (RPS)

Les événements tragiques qui ont marqué certaines grandes entreprises au cours des dernières années sont à l'origine d'une prise de conscience générale sur les limites du modèle de la performance à tout prix et la nécessité d'aborder la question de la prévention des risques psychosociaux (RPS) avec le même professionnalisme qui caractérise les autres pratiques RH.

Dossier 16. La mesure de la performance RH

À l'image des autres domaines de la gestion (finances, marketing...), la GRH doit pouvoir être mesurée par l'efficience et l'efficacité des pratiques mises en œuvre. Sans tomber dans l'excès de la quantification à tout prix, il semble de plus en plus important aujourd'hui de disposer d'instruments de pilotage qui lui permettent de contrôler la mise en œuvre des pratiques RH.

SOMMAIRE

DOSSIER 1	LA CRÉATION DE VALEUR	11
DOSSIER 2	LA RSE	29
DOSSIER 3	L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS	51
DOSSIER 4	LE MANAGEMENT DES TALENTS	65
DOSSIER 5	LE SIRH	79
DOSSIER 6	L'OUVERTURE INTERNATIONALE	101
DOSSIER 7	LA RÉVOLUTION DIGITALE	119

LES DÉFIS

TRANSVERSAUX

PARTIE

1



FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	12
FICHE 2	POURQUOI ?	15
FICHE 3	QUAND ?	17
FICHE 4	COMMENT ?	19
FICHE 5	AVEC QUI ?	25

1

DOSSIER

LA CRÉATION DE VALEUR

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS

L'une des questions les plus fréquemment posées dans l'entreprise est celle de la contribution de la gestion des ressources humaines (GRH) à la création de valeur pour les parties prenantes, qu'elles soient internes – managers, collaborateurs, représentants du personnel... – ou externes – clients, fournisseurs, actionnaires, investisseurs...

L'objectif de ce dossier est de montrer que les politiques et pratiques RH sont capables d'accroître performance, efficacité et satisfaction pour les parties prenantes. La fonction RH a en effet évolué de la notion de centre de coûts à celle, beaucoup plus positive, de source potentielle de richesses, même si la crise récente a conduit les responsables RH à se recentrer sur la réduction des coûts. Un autre effet de la crise a été de nommer plus fréquemment des managers opérationnels à la tête de la fonction RH dont la mission, selon les résultats d'une étude récente¹, est de pouvoir contribuer plus fortement à la création de valeur pour les parties prenantes. Cette évolution valorise le rôle de tout responsable qui met en œuvre des pratiques RH permettant à l'entreprise d'attirer et retenir les meilleurs collaborateurs, créant ainsi un avantage concurrentiel durable. Le défi de la création de valeur place la fonction RH dans une situation permanente d'écoute et d'interrogation : la pratique RH crée-t-elle un bénéfice supérieur aux coûts engendrés ? Pour répondre à cette question, les responsables RH vont bénéficier de l'impact de la révolution digitale, développée dans le dossier 7, qui rend l'entreprise plus agile et plus transparente.

1. Eyssette et Besseyre des Horts, 2014.

1 FICHE

LA CRÉATION DE VALEUR

DÉFINITION ET HISTORIQUE

La notion de création de valeur est très ancienne. Elle existait bien avant que les financiers ne la mettent à l'honneur dans les années 90. Frederick W. Taylor, pionnier de l'organisation scientifique du travail, démontre au début du ^{xx}^e siècle la supériorité de son modèle : la valeur créée doit être, selon lui, équitablement partagée entre patrons et ouvriers. Mais c'est surtout l'importance prise par la sphère financière dans la gouvernance des entreprises qui a donné à la création de valeur ses lettres de noblesse, avec l'apparition de la formule de la valeur ajoutée économique (*economic value added*, EVA) qui a servi de base à de nombreuses entreprises pour le calcul des bonus de leurs dirigeants.

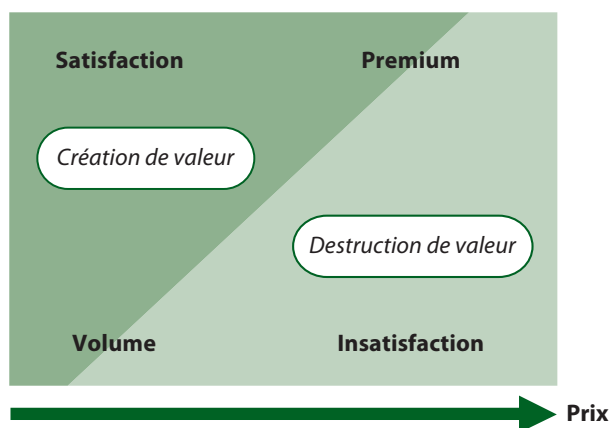


Figure 1.1 – Création de valeur pour le client

D'une manière générale, la notion de création de valeur peut se résumer *au rapport positif entre le bénéfice retiré d'une activité, d'un produit ou d'un service et le coût engagé pour la réaliser ou le produire*. C'est ainsi que l'investisseur sera particulièrement vigilant au profit réalisé par l'entreprise au regard des capitaux engagés pour l'obtenir.

Le client, lui, considère qu'il y a valeur créée si la qualité perçue du produit ou du service est supérieure au prix demandé (figure 1.1)¹.

Pour le collaborateur, la valeur créée par l'entreprise correspond au rapport entre les rétributions (monétaires et non monétaires)

1. D'après Montebello (2003).

qu'il obtient et le niveau de ses propres contributions. Cette valeur est pour lui synonyme d'équité interne – lorsqu'il se compare à ses collègues – ou externe – lorsque la comparaison porte sur des personnes ou des groupes extérieurs à l'entreprise. Pour la communauté enfin, la notion de création de valeur sera beaucoup plus large en fonction des enjeux sociétaux et environnementaux auxquels est confrontée l'entreprise. Il y a création de valeur environnementale par exemple lorsque le bilan carbone

de l'entreprise, indicateur important du développement durable, est positif au regard de la production réalisée : l'entreprise produit moins de carbone qu'elle n'en consomme.

Créer de la valeur recouvre des réalités très différentes, voire contradictoires, selon les parties prenantes concernées. Tout responsable d'entreprise doit aujourd'hui être en mesure de répondre aux attentes des parties prenantes en créant de la valeur avec les politiques et pratiques RH qu'il met en œuvre.



CAS D'ENTREPRISE

CHRONOFLEX

Témoignage d'Alexandre GERARD,

Co-Animateur de la société Chronoflex – Groupe Inov-On

La création de valeur pour moi est plurielle : c'est d'abord la recherche du bien-être des collaborateurs dans l'entreprise avec le plaisir qu'ils y trouvent et la maîtrise qu'ils ont de leur travail. Le résultat est une création de valeur économique qui se traduit pour nous par des résultats significatifs depuis quelques années malgré un contexte économique compliqué.

Cette situation a été rendue possible par, tout d'abord, le travail que nous avons fait tous ensemble pour co-construire la vision et les valeurs qui constituent le socle de notre façon de fonctionner. Nous avons ensuite développé la confiance dans l'entreprise (1) en partageant l'information avec tout le monde sans en faire un enjeu de pouvoir comme dans les autres entreprises, (2) en laissant chacun décider de participer volontairement à un groupe de travail transversal comme le choix, par exemple, des nouveaux véhicules d'intervention, (3) en passant d'une logique de contrôle à une logique d'auto-contrôle par les collaborateurs eux-mêmes et (4) en développant la culture de l'erreur qui permet de chacun de tester, d'essayer et d'apprendre des erreurs.

Comme exemple de création de valeur par les pratiques RH, ce sont les équipes qui décident elles-mêmes du recrutement à l'unanimité de même que la cooptation des « capitaines » (chefs d'équipes) qui sont nommés pour 3 ans. Les capitaines jouent en effet un rôle important car ce sont eux qui prennent les décisions importantes pour l'entreprise, comme la fixation des prix de nos services, à une majorité de 75% des membres. Pour les autres décisions, comme celle par exemple de la location des bleus de travail pour un montant de 100.000€, ce sont les groupes de travail qui décident avec le soutien au besoin d'un des trois animateurs de l'entreprise dont moi-même. Par ailleurs, nous laissons les personnes redéfinir leur propre emploi lorsque celui-ci est remis en cause par une réorganisation.



CAS D'ENTREPRISE (SUITE)

Pour les anciens managers, nous avons été amenés à redéfinir leurs rôles en séparant la compétence de la prise de décision : ces managers sont aujourd'hui reconnus pour leur seule expertise mais plus par leur statut ou leur position hiérarchique. Ils profitent alors de « barrettes d'énergie » en plus ce qui veut dire qu'ils n'ont plus besoin de consommer de l'énergie pour maintenir leur pouvoir comme dans les autres entreprises. Pour nous, les dirigeants, notre rôle a changé avec trois responsabilités essentielles : 1) maintenir la vision au cœur de l'action en apprenant à poser les bonnes questions, 2) créer un environnement nourricier pour permettre à chacun de développer ses compétences comme le montre notre vision très libre de notre université avec des formations métiers, des modules de développement personnel, et d'autres modules de découverte, 3) être le gardien du temple pour préserver cette liberté fragile en faisant respecter les valeurs. Sur le plan des rémunérations, nous avons tout modifié en établissant la règle des 3x15 : 15% du résultat mensuel du compte d'exploitation individuel par véhicule d'intervention, 15% du résultat mensuel du compte d'exploitation d'équipe de la région répartis également entre tous les salariés de la région et 15% du compte d'exploitation semestriel de l'entreprise partagés entre tous les collaborateurs de l'entreprise. C'est l'illustration la plus concrète de notre volonté de partager la valeur créée en simultanément aplatissant de 5 à 2 niveaux et en retournant la pyramide : les personnes les plus importantes de l'entreprise sont les personnes sur le terrain au contact des clients qui créent la valeur. On va même plus loin cette année en 2015 en introduisant la gestion des augmentations par le collectif qui décidera lui-même des choix à effectuer.

En définitive, créer de la valeur chez Chronoflex, c'est l'affaire de tous avec un vrai partage des responsabilités et des résultats grâce à un climat de confiance exceptionnel.

LA CRÉATION DE VALEUR

2 FICHE

POURQUOI ?

L'impératif de la création de valeur pour les entreprises est associé à une financiarisation de l'économie au cours des années 90 avec, pour les dirigeants, un objectif normatif : la maximisation de la valeur de la firme au profit des seuls actionnaires¹. Cette focalisation sur la dimension purement financière de la création de valeur a été progressivement remise en cause au cours des années 2000 avec une approche plus équilibrée, la « *triple bottom line* », réunissant les exigences de performance économique, sociale et environnementale. Ce ne sont plus les seuls actionnaires qui attendent de l'entreprise qu'elle crée une valeur essentiellement financière, mais ce sont d'autres parties prenantes – internes et externes – qui se font entendre en développant des exigences nouvelles, parfois contradictoires².

La mondialisation de l'économie, le développement des technologies de l'information et en particulier d'Internet, l'arrivée sur le marché du travail des nouvelles générations de collaborateurs, le poids pris par les organisations non gouvernementales (ONG) constituent autant de facteurs qui rendent complexe l'exigence de création de la valeur. L'une des caractéristiques essentielles de cette évolution est le développement de la transparence entre ce qui est affiché et ce qui est réalisé. Aucun responsable d'entreprise n'est à l'abri d'une situation type « WikiLeaks³ » où des parties prenantes expriment publiquement leur insatisfaction sur les actions menées et les résultats obtenus par l'entreprise, que ce soit par le biais de

canaux officiels de communication ou à travers des réseaux sociaux comme Twitter ou Facebook. Pour les salariés, des sites Internet comme Glassdoor ou GetaGreatBoss.com⁴, leur donnent la possibilité de s'exprimer librement sur leur entreprise, leurs managers, la culture et les pratiques managériales.

Créer de la valeur pour les parties prenantes internes et externes n'est pas seulement une question de choix pour les responsables d'entreprises mais un objectif incontournable sur lequel ils seront jugés. Le tableau 1.1⁵ montre la diversité des parties prenantes, leurs enjeux et les incitations associées.

Le tableau montre les raisons qui doivent inciter l'entreprise à mettre en œuvre des bonnes pratiques RH comme réponses aux enjeux des diverses parties prenantes. Un exemple célèbre de la prise en compte de

1. Vatteville (2009).

2. Porter et Kramer (2011).

3. Du nom du célèbre site Internet qui a défrayé la chronique fin 2010 en publiant des milliers de documents confidentiels du gouvernement américain

4. www.glassdoor.fr et www.getagreatboss.com.

5. Adapté de Yahchouchi (2007).

Tableau 1.1 – Parties prenantes : enjeux et incitations

Parties prenantes	Enjeux	Incitations
Investisseurs et apporteurs de fonds	Capitaux, endettement, réduction du risque	Dividendes et plus-values
Managers	Compétence pour la gestion de l'organisation	Compensations monétaires (bonus, stock options) et non monétaires (statut)
Salariés	Développement du capital humain spécifique	Salaire, bonus, emploi stable, motivation, plaisir
Clients	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achat	Qualité, prix des biens et des services, estime
Fournisseurs	Efficience, réduction des coûts, innovation	Respect des engagements
Communauté locale	Licence de travailler, légitimité	Prestige local et national, respect des institutions
État	Support macroéconomique et politique	Concurrence équitable et licite, collecte de l'impôt
Autorités réglementaires	Accréditation, licence	Congruence
ONG	Légitimité, licence de travailler	Respect des institutions, intérêt commun

ces enjeux est celui de l'entreprise indienne de services informatiques HCL technologies, qui a mené avec succès depuis 2005 une transformation en profondeur de l'organisation accompagnée de résultats exceptionnels

(voir Cas d'entreprise ci-après) à partir d'une idée simple de son ancien PDG, Vineet Nayar, « les employés d'abord, les clients ensuite¹ ».

1. Nayar V. (2011).



CAS D'ENTREPRISE

HCL TECHNOLOGIES

- **Fondée en 1999**, il s'agit de l'une des plus importantes entreprises indiennes dans le secteur des services informatiques.
- **Chiffres clés 2014** : chiffre d'affaires (CA) de 5,4 milliards \$, 98 000 collaborateurs dans 34 pays.
- **Résultats depuis 2005** : CA x 7 ; profits x 5 ; nombre de clients x 5 ; capitalisation boursière x 4 ; satisfaction des clients : +60 %, satisfaction des employés : + 70 %, turnover : -50 %.

Source : site web de HCL Technologies : www.hcltech.com

QUAND ?

Les processus de création de valeur ne sont pas identiques selon les contextes que connaissent l'entreprise et les acteurs en jeu. Concernant les pratiques RH, la question du temps est cruciale car elles n'obéissent pas toutes aux mêmes cycles : le recrutement ou l'évaluation des performances sont soumis à des cycles beaucoup plus courts que la formation ou la gestion des carrières. Répondre à la question : « quand créer de la valeur ? » réclame une analyse des attentes des parties prenantes par rapport aux pratiques RH mises en œuvre. Il est inutile de complexifier ces pratiques – et donc d'en augmenter les coûts de production – au regard du bénéfice attendu, sans s'interroger sur la pertinence de la valeur créée pour les différents acteurs. Le risque est de chercher à satisfaire les attentes de tous dans un souci de légitimation en mettant l'accent sur les moyens mis en œuvre plus que sur les résultats obtenus.

Compte tenu de la diversité des attentes des parties prenantes et des pratiques à mettre en œuvre, il faut nécessairement effectuer des choix en termes d'actions pour créer de la valeur. Pour aider le lecteur à faire ces choix, le tableau 1.2 propose de distinguer les échéances (court terme, moyen terme, long terme) en fonction des acteurs (managers, collaborateurs, clients, actionnaires, société) et des pratiques RH telles qu'elles sont détaillées dans la deuxième partie de ce

livre (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, recrutement, évaluation, rémunération, formation, gestion des carrières, relations sociales, prévention des risques psychosociaux, mesure de la performance RH).

Ce tableau n'est qu'indicatif des priorités possibles lorsque l'on doit décider des actions à mettre en œuvre pour créer de la valeur. Selon les contextes (culture d'entreprise, orientation stratégique, nature des activités...), l'ordre de ces priorités change.

Tableau 1.2 – Priorités de création de valeur : parties prenantes vs. pratiques RH

	Managers	Collaborateurs	Clients	Actionnaires	Société
GPEC	MT	MT	MT	LT	LT
Recrutement	CT	CT	MT	MT	MT
Évaluation	CT	CT	CT	MT	MT
Rémunération	MT	CT	CT	MT	MT
Formation	MT	MT	CT	LT	LT
Carrières	LT	LT	MT	LT	MT
Relations sociales	MT	CT	CT	CT	LT
Risques psychosociaux	MT	MT	CT	MT	LT
Mesure performance RH	CT	MT	CT	MT	MT

CT : court terme / MT : moyen terme / LT : long terme

À NOTER

L'UN DES CRITÈRES CLÉS du choix des priorités est le « business model » adopté par l'entreprise selon que celui-ci est orienté vers une stratégie de volume, nécessitant plus de flexibilité dans les pratiques RH, ou orienté vers une stratégie de différenciation, s'appuyant sur un développement à plus long terme du capital humain. Dans le premier cas, on focalisera principalement les actions pour créer de la valeur sur le recrutement, l'évaluation des performances et la rémunération. Dans le second cas, les efforts porteront en priorité sur la GPEC, la formation et la gestion des carrières.

Il est donc important d'analyser la pertinence des pratiques RH par rapport au contexte en posant systématiquement la question du bénéfice qu'en retirent les parties prenantes au moment où elles sont mises en œuvre. Trop souvent, l'entreprise est soumise à des effets de

mode la conduisant à adopter des pratiques RH qui ne créent aucune valeur¹ mais ont un effet d'image particulièrement dommageable pour la fonction RH et les responsables concernés. L'un des exemples les plus emblématiques de cet effet est celui du développement, depuis une vingtaine d'années, de l'évaluation 360°. Certaines entreprises n'y sont pas préparées culturellement, ce qui peut conduire à une destruction de valeur pour l'actionnaire². En définitive, ce ne sont pas les pratiques RH qu'il faut remettre en cause mais les conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre pour atteindre l'objectif de création de valeur.

1. Schmidt, Guery, Mercier et Mottay (2004), Eyssette et Besseyre des Horts (2014).
2. Pfau et Kay (2002), ch. 20, p. 283-291, Thompson (2011).

Les réponses à cette question sont multiples, tant par la variété des champs d'action possibles que par l'ampleur de ces actions en fonction des attentes des parties prenantes. Néanmoins, sans avoir l'ambition d'être exhaustif, il est possible d'esquisser des pistes pour aider le lecteur à trouver ses « propres méthodes » de création de valeur dans le contexte qui lui est spécifique.

Dans la mesure où la création de valeur prend des formes variées selon les environnements et les parties prenantes concernées, on peut utiliser des leviers d'actions très différents. Le tableau 1.3¹ suggère des contributions RH pour créer de la valeur.

Traditionnellement, on distingue trois niveaux de champs d'action de la fonction RH : *un champ d'action d'administration du personnel*, socle historique la fonction ; *un champ d'action de gestion* constitué de l'ensemble des pratiques RH détaillées dans la seconde partie de ce livre ; *un champ d'action stratégique* constitué de processus transversaux intégrant un certain nombre de pratiques RH. Une question clé est celle de l'allocation de ressources (budget, personnes, compétences...) à la fonction RH pour mener à bien ses missions sur ces trois champs d'action. L'allocation de ressources se concentre d'ordinaire sur les deux premiers champs alors que c'est précisément dans le dernier champ que l'on devrait affecter plus de ressources au regard du potentiel de création de valeur qui le caractérise (figure 1.2).

La figure 1.2 montre la nécessité de repenser l'allocation des ressources en faveur des champs de la gestion et de la stratégie. Il ne faudrait pas en conclure que le champ de l'administration du personnel ne crée pas de valeur car, comme le souligne l'un des meilleurs spécialistes américains de la GRH², ce champ reste celui sur lequel se construit la crédibilité de la fonction RH : il reste essentiel de pouvoir « produire » les bulletins de paye à l'heure et sans erreurs pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

C'est au niveau du champ de la gestion que le potentiel de création de valeur est le plus important car c'est celui où il est possible de mettre en œuvre des pratiques susceptibles de répondre concrètement aux attentes des managers et des collaborateurs. L'analyse des pratiques RH développées dans les dossiers 7 à 15, permet au lecteur de s'engager dans une dynamique de création de valeur en s'interrogeant sur les bénéfices attendus de ces pratiques par rapport au coût de mise en œuvre. Le tableau 1.4 propose un certain nombre de questions possibles.

1. Mayo (2005).

2. Ulrich (1997).

Tableau 1.3 – Contributions RH à la création de valeur

Partie prenante	Valeur ajoutée	Exemples de contribution RH
Propriétaires/ actionnaires	Finances Réputation	Gains de productivité, coûts des services, coûts du capital humain Marque employeur
Entreprise	Finances Réputation Synergie Stratégie	Coût de la fonction RH Marque employeur, règlement des questions légales Support des initiatives et politiques <i>corporate</i> RH Alignement de l’engagement des collaborateurs avec la vision et les valeurs
Dirigeants	Finances Réputation Stratégie Continuité Efficacité organisationnelle	Coût de la fonction Marque employeur, règlement des questions légales Stratégie et politiques RH soutien de la stratégie Alignement des collaborateurs avec les buts de l’entreprise Définition et mise en œuvre d’une culture soutien des objectifs de l’entreprise Management des talents et continuité Design de l’organisation, politique de communication, processus RH
Management opérationnel	Stratégie Tactique Engagement des collaborateurs	Création d’initiatives soutenant les buts de l’entité Consultation pour résoudre les problèmes locaux Programmes de reconnaissance, indicateurs de performance sociale, management de la performance
Collabora- teurs	Finances Motivation Développement	Salaire, bonus, structure des avantages sociaux Politiques et programmes RH Apprentissage et développement, gestion des carrières

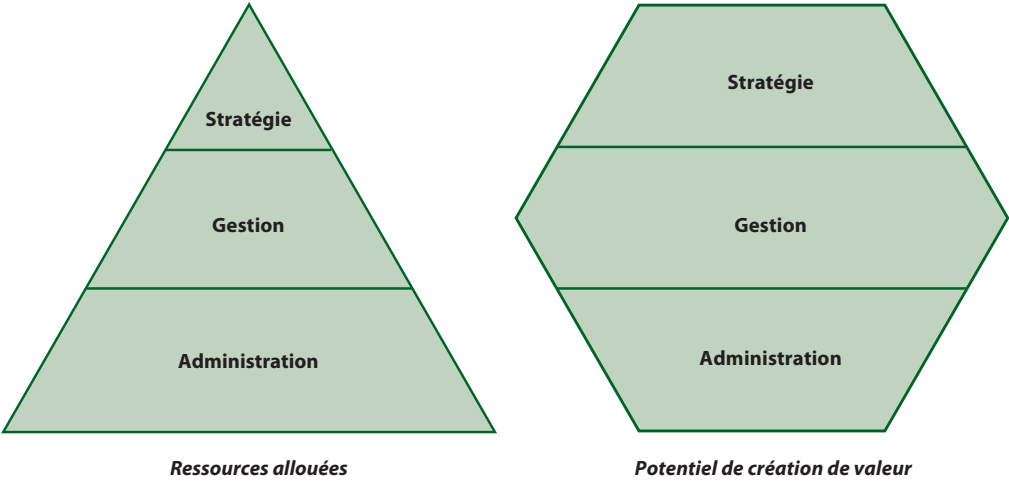


Figure 1.2 – Déséquilibre entre ressources et création de valeur

Tableau 1.4 – Exemple de questionnaire
sur la création de valeur par les pratiques RH

Pratiques RH	Questions sur la création de valeur
GPEC (Dossier 8)	Les métiers critiques sont-ils bien identifiés ? Quelle utilité perçue des références métiers ? Quel degré de fiabilité de la prévision des ressources ?
Recrutement (Dossier 9)	Quel est l'impact de l'image employeur sur l'attractivité ? Efficacité et efficience du processus de recrutement ?
Évaluation (Dossier 10)	Quel est l'impact de l'évaluation sur l'engagement ? Efficacité et efficience du processus d'évaluation ?
Rémunérations (Dossier 11)	Quel est le niveau d'équité perçue des rémunérations ? Quel est le résultat sur le plan de la performance collective ?
Formation (Dossier 12)	Quel est le retour sur l'investissement formation ? Quel est le degré de satisfaction des attentes individuelles ? Quel est le degré de cohérence avec le plan stratégique ?
Gestion des carrières (Dossier 13)	Quel est l'impact sur la transversalité de l'entreprise ? Efficacité et efficience de la gestion de carrières ?
Relations sociales (Dossier 14)	Quel est l'impact des relations sociales sur le climat interne ? Quelle est l'efficacité des négociations sociales ?
Prévention des risques psychosociaux (Dossier 15)	Quelles sont les conséquences sur les modes de management ? Quel est l'impact sur la réputation de l'entreprise ?
Mesure de la performance RH (Dossier 16)	Quelle est la fiabilité des instruments de mesure ? Quel est l'impact sur l'amélioration des actions RH ?

Au troisième niveau, celui du champ stratégique, les possibilités de création de valeur sont encore plus étendues qu'au niveau de la gestion. Le rôle potentiel de la fonction RH dans le développement de l'organisation peut être ici déterminant¹. En effet, une contribution reconnue de la fonction RH est le pilotage et la mise en œuvre des transformations de l'organisation². Les entreprises doivent

s'adapter en permanence avec des modifications d'organisation fréquentes, rechercher de meilleures façons d'opérer par un re-engineering de leurs processus, adapter le périmètre de leurs opérations par la délocalisation ou la sous-traitance de pans entiers de leurs activités³. Le responsable RH est alors amené à élaborer et à mettre en œuvre une série d'actions conduisant l'organisation à se transformer pour la rendre plus efficace et efficiente.

1. Verrier (2012).

2. Theriou et Chatzoglou (2014).

3. Réale et Dufour (2009).

CRÉER DE LA VALEUR DANS LE CHAMP STRATÉGIQUE

En dehors du pilotage du changement, il est possible de suggérer ici d'autres contributions possibles de la fonction RH pour créer de la valeur dans le champ d'action stratégique : le management de la vision et des valeurs, la gestion des connaissances, le développement du leadership, la culture de la performance.... La caractéristique de ces contributions est qu'elles conduisent à réinterroger les pratiques RH mises en œuvre dans une logique transversale : le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la formation et la gestion des carrières sont autant de pratiques RH qui devront être « alignées » en fonction des défis à relever. À titre d'illustration, l'implémentation d'une nouvelle vision et de nouvelles valeurs se retrouvent à travers de nouveaux profils de recrutement, des modifications des critères d'appréciation, des changements dans les politiques de rétribution, des évolutions des pratiques de formation et de gestion des carrières. Le même raisonnement s'applique aux contributions évoquées plus haut : la gestion des connaissances qui nécessite le développement de la coopération au sein de l'entreprise, le développement du leadership qui s'appuie sur le renforcement de l'exemplarité, et la culture de performance qui doit être fondée sur la reconnaissance de la contribution sans pour autant générer une ambiance de « jungle » au sein de l'entreprise.

Parmi celles-ci, on peut proposer une liste des actions possibles¹ (voir exemple ci-après).

Pour mener à bien ces actions, les efforts devront porter simultanément sur quatre dimensions : culture, structure, processus, individus. En effet, la réussite du changement organisationnel n'est possible que si les valeurs, les structures, les processus et les individus sont alignés dans un nouvel équilibre par rapport à la situation antérieure comme le montre l'introduction, depuis quelques années, dans l'entreprise des technologies mobiles de l'information et de la communication.

EXEMPLE

Actions de développement créatrices de valeur

- Mobilisation des collaborateurs sur le projet de changement à partir d'un diagnostic partagé des enjeux clés.

- Développement d'une vision commune sur la façon de s'organiser pour être efficace et efficient.
- Consensus sur la nouvelle vision et la volonté de la réaliser.
- Diffusion et institutionnalisation de la dynamique du changement à toute l'organisation sans l'imposer par le haut.
- Évaluation et adaptation des stratégies de changement en fonction du contexte.

C'est au responsable de déterminer les contributions qui lui semblent les plus pertinentes dans le contexte spécifique de son entreprise.

Le tableau 1.5 montre un autre exemple d'actions de création de valeur pouvant être mises en œuvre par les responsables RH dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)², domaine qui est développé dans le dossier 2.

1. Adapté de Holbeche (2006), p. 170.

2. Jamali, El Dirani et Harwood (2015).

Tableau 1.5 – Exemple d'actions de création de valeur RH en faveur de la RSE

Définition et contribution à la politique RSE	Contribuer au développement de la politique RSE
	Suggérer des dimensions RSE d'un point de vue RH
	Intégrer la RSE dans les missions RH
	Développer des plans pour intégrer la RSE dans les relations avec les parties prenantes
Soutien du changement RSE	Comprendre comment le changement RSE affecte les parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs...)
	Accroître la sensibilité des collaborateurs à la RSE dans les opérations de changement
	Introduire des initiatives qui favorisent la RSE et réduisent la résistance au changement
	Développer la prise de conscience des managers sur les enjeux RSE par la formation et le développement



CAS D'ENTREPRISE

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Témoignage de Edouard-Malo Henry, DRH de la Société Générale

Société Générale, élue en juillet 2007 « meilleure banque du monde » par Euromoney Magazine, subit dans la foulée trois chocs successifs et majeurs : (1) l'affaire Kerviel en janvier 2008, qui ébranle la réputation de l'entreprise et lui fait perdre 5 milliards d'Euros, (2) la crise des subprimes d'octobre 2008 et (3) la crise de liquidité européenne à l'été 2011, avec l'arrêt des prêts en USD par les institutions américaines. Dans ce contexte, F. Oudéa, le Président, déclare que Société Générale doit retrouver son meilleur niveau de performance en devenant « LA banque relationnelle de référence ». A l'expertise technique, l'atout historique de la banque, il s'agit d'adjoindre une composante relationnelle client plus forte. En prenant ses fonctions de DRH en 2012, Edouard-Malo Henry souhaite que la RH fonctionne de façon moins mécanique et qu'elle soit plus axée sur la dimension humaine. Il a donc œuvré à développer une RH plus organique, proche du business et des collaborateurs. Il souligne qu'il est important d'accorder la même attention aux collaborateurs qu'aux clients externes : c'est l'idée de « symétrie des attentions », qui repose sur un environnement relationnel de qualité à l'intérieur de l'entreprise afin de favoriser la performance globale de l'organisation. Il ne peut y avoir de création de valeur pour le client externe sans création de valeur en interne. La création de valeur se joue donc aussi au niveau RH.



CAS D'ENTREPRISE (SUITE)

Cette approche a d'abord impliqué la redéfinition du rôle des HRBP (HR Business Partners), positionnés au plus près de « la zone de création de valeur », selon l'expression de Vineet Nayar (« Employees first, Customers second »). Chaque collaborateur constitue en effet un individu unique, que les HRBP doivent connaître, de la même façon qu'on leur demande de comprendre le plus finement possible les métiers qu'ils servent. Ce modèle RH, à la fois proche du business et des collaborateurs, doit aider l'entreprise à « pivoter » vers le modèle cible de la banque relationnelle.

Ensuite, pour favoriser un environnement de qualité au sein de l'entreprise, la RH a choisi de travailler encore plus sur la notion d'équité, avec notamment des actions fortes en faveur de la diversité. Il s'agit d'abord d'une diversité de genre, afin de favoriser l'accès des femmes aux plus hauts niveaux de l'organisation (cadres dirigeants, hauts potentiels, comités exécutif et de direction). Il s'agit d'autre part d'une diversité multiculturelle, afin de mieux refléter la palette de clients que nous servons, sur l'ensemble des géographies. Il s'agit enfin de promouvoir le recrutement et les conditions de travail de tous les collaborateurs, y compris ceux qui sont en situation de handicap.

Autre axe structurant pour favoriser un environnement de qualité : libérer la parole des collaborateurs et faciliter les modes de collaboration participative. Le réseau social interne s'est beaucoup développé en 3 ans et rassemble aujourd'hui plus de 50.000 collaborateurs, avec des groupes de travail mais aussi des communautés extra-professionnelles. La RH porte également une attention renouvelée à la qualité de vie au travail, avec par exemple le développement du télétravail. A fin 2015, plus de 2000 collaborateurs travailleront périodiquement depuis chez eux, ce qui constitue un signe de confiance fort de la part de l'entreprise.

En 2015 enfin, le Groupe, sous l'impulsion de la RH, a mis l'accent sur la culture managériale, en proposant un nouveau « leadership model ». L'objectif est d'aligner les pratiques managériales sur les valeurs de l'entreprise, afin de favoriser notre impact auprès des clients. Ces valeurs sont 1) l'esprit d'équipe, 2) l'innovation, 3) la responsabilité et 4) l'engagement. Tous les modes d'évaluation, de nomination/promotion et de rémunération seront à terme basés sur le leadership model.

Un baromètre mondial permet de mesurer tous les 2 ans l'engagement des collaborateurs à l'échelle du Groupe, d'écouter leurs préoccupations et de mesurer leur motivation. L'engagement est en définitive le meilleur marqueur de la création de valeur RH, au-delà des autres KPIs par ailleurs déployés (sur la formation, la gestion du stress, les risques psycho-sociaux...).

Pour conclure, Edouard-Malo Henry insiste sur le fait que la RH doit impérativement se concentrer sur la vitalité de l'entreprise : au-delà des processus et autres modèles conceptuels, ce sont les femmes et les hommes de Société Générale qui construisent au quotidien, et avec beaucoup d'énergie, une banque en prise avec son temps et les attentes de ses clients.

LA CRÉATION DE VALEUR

5 FICHE

AVEC QUI ?

La réponse à cette dernière question est naturelle compte tenu de l'importance du rôle des parties prenantes dans les démarches de création de valeur initiées par le responsable RH. On peut parler ici de coproduction de la valeur.

Tout responsable, pour créer de la valeur est supposé avoir les compétences nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre des pratiques et des processus répondant aux attentes des parties prenantes. Ces dernières sont souvent associées au processus de création de valeur comme le montre le rôle déterminant joué par les managers et les collaborateurs dans la mise en œuvre des pratiques RH. Le partage la fonction RH¹ a été facilité par le déploiement des technologies Internet/intranet au sein de l'entreprise et conduit à une forme de coproduction la valeur si les acteurs concernés en perçoivent un bénéfice réel. La révolution digitale place

aujourd'hui la fonction RH dans une position nouvelle de création de valeur tant la flexibilité et la transparence des outils digitaux permettent, sans doute beaucoup plus qu'avant, de libérer l'initiative des personnes et de renforcer la coopération² au sein de l'entreprise comme le montrera le dossier 7.

D'une façon générale, la création de valeur par la mise en œuvre des pratiques RH ne peut devenir une réalité que si ces pratiques répondent aux enjeux des parties prenantes. Le tableau 1.6 rappelle les enjeux des principales parties prenantes (voir tableau 1.1) et propose des exemples d'actions à engager par le responsable pour créer de la valeur.

Tableau 1.6 – Enjeux des principales parties prenantes et actions à engager pour créer de la valeur

Parties prenantes	Enjeux	Actions à engager pour créer de la valeur
Investisseurs et apporteurs de fonds	Capitaux, endettement, réduction du risque	Information du conseil d'administration, rapport RSE
Managers	Compétence pour la gestion de l'organisation	Développement managérial, conseil aux managers, coaching, reporting RH
Salariés	Développement du capital humain spécifique	Rémunération, formation, carrière, gestion des risques psychosociaux
Clients	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achat	Suivi et écoute des clients, Formation des clients et collaborateurs, mobilité
Communauté	Licence de travailler, légitimité	Relations avec la communauté, mécénat de compétences, développement de l'emploi

1. Peretti (2006).

2. Pachulski (2012), Geetz et Carney (2012).

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 1



- BESSEYRE DES HORTS C.-H., *L'Entreprise mobile*, Pearson, 2008.
- EYSSETTE F., BESSEYRE DES HORTS, C.H, *Comment la DRH fait sa révolution*, Eyrolles, 2014.
- FITZ-ENZ J., *The New HR Analytics*, New York, Amacom, 2010.
- HOLBECH L., *Understanding Change*, Elsevier, 2006.
- JAMALI, D., EL DIRANI, A., HARWOOD I., « Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model », *Business Ethics: A European Review*, vol. 24, n° 2, 2015, p.126-143.
- MAYO A., « Helping HR to understand the strategic value chain », *Strategic HR Review*, vol. 5, n° 1, 2005, p. 32-35.
- MONTEBELLO M., *Stratégie de création de valeur pour le client*, Economica, 2003.
- NAYAR V., *Les Employés d'abord, les clients ensuite*, Diateino, 2011.
- PACHULSKI, A., *Les nouveaux horizons RH*, Diateino, 2012.
- PERETTI J.-M. (dir.), *Tous DRH*, Éditions d'Organisation, 4^e édition, 2012.
- PEAU B., KAY I., *The Human Capital Edge*, Mc-Graw Hill, 2002, ch. 20, p. 283-291.
- PORTER M., KRAMER M., « Creating share value : how to reinvent capitalism – and to unelash a wave of innovation and growth », *Harvard Business Review*, janvier-février 2011, p. 62-77.
- RÉALE Y., DUFOUR B., *Le DRH stratégie - Le Mix stratégique des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, 2^e édition, 2009.
- SCHMIDT G., GUERY L., MERCIER E., MOTTAY D., « La Fonction ressources humaines, levier de création de valeur ? Du volontarisme du discours au scepticisme des acteurs », Actes du XV^e congrès de l'AGRHR, 2004.
- THERIOU, G., CHATZOGLOU, P., « The impact of best HRM practices on performance – identifying enabling factors », *Employee Relations*, vol. 36, n° 5, 2014, p.535-561.
- THOMPSON, P., « The trouble with HRM », *Human Resource Management Journal*, vol. 21, n° 4, 2011, p.355-367.
- ULRICH D., *Human Resources Champions*, Harvard Business School Press, 1997.
- VATTEVILLE E., « La Création de valeur : de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale », *Management et Avenir*, n° 18, 2009, p. 88-103.
- VERRIER G., *Stratégie et RH, l'équation gagnante*, Dunod, 2012.
- YAHCHOUCHE G., « Valeur ajoutée par les parties prenantes et créations de valeur de l'entreprise », *Direction et Gestion*, n° 224-225, 2007, p. 85-92.

FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	30
FICHE 2	POURQUOI ?	36
FICHE 3	QUAND ?	42
FICHE 4	COMMENT ?	44
FICHE 5	AVEC QUI ?	47

2

DOSSIER

LA RSE

PASCAL BELLO

Dans un environnement toujours plus complexe, du fait de la globalisation des économies et du développement des outils de communication, les responsabilités de l'entreprise se sont étendues à de nouveaux domaines et concernent de nouvelles parties prenantes. Fédérées sous le terme de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), ces préoccupations sociales, sociétales et environnementales s'intègrent dans les activités de gestion et modifient singulièrement les stratégies d'entreprise. L'émergence du développement durable dans les années 1990 et ses prolongements sociaux et sociétaux ont eu de nombreux impacts sur les organisations, entraînant de nombreux changements culturels en entreprise et modifiant les politiques de ressources humaines.

DÉFINITION ET HISTORIQUE

La RSE est un concept polymorphe combinant pratiques anciennes et actions innovantes. Au début des années 2000, l'Union européenne s'est engagée à définir le cadre des nouvelles responsabilités des entreprises avec un parti pris clairement énoncé : celui de la prise en compte pleine et entière des attentes des parties prenantes. Le cadre de référence est européen mais le vocabulaire et les référents culturels sont d'emblée anglo-saxons. Le concept s'est décliné ensuite et a beaucoup évolué. Aujourd'hui la RSE s'applique à toutes les entreprises mais reste un processus volontaire. Il est difficile d'en objectiver l'analyse. En ce qui concerne les responsabilités exercées à l'égard des collaborateurs, quelques phénomènes structurants se manifestent. Les quatre enjeux RSE les plus communément pris en considération concernent la diversité, le capital humain, la responsabilisation et la solidarité.

Tableau 2.1 – Fréquence des actions RSE en entreprise

La diversité des effectifs et la gestion des singularités	87 %
La gestion du capital humain et des organisations apprenantes	82 %
La responsabilisation des collaborateurs	63 %
La solidarité responsable et l'équité de traitement	41 %

Source : Étude ESGscore, mars 2014.

LA DIVERSITÉ, AXE DES RESPONSABILITÉS ÉMERGENTES

La gestion de la diversité des effectifs est au cœur de la démarche responsable de l'entreprise. Promouvoir une politique active en la matière et l'inscrire dans les objectifs de la GRH, c'est évidemment répondre à une nécessité sociologique, humaine et morale, mais c'est également un acte de saine gestion et un réflexe managérial de développeur. Il s'agit, dans un environnement qui se complexifie, de se doter d'une palette de sensibilités large et d'une série de capteurs susceptible de percevoir tous les signaux émis par les parties prenantes de l'entreprise, afin d'anticiper les risques et les opportunités qui se présentent. La décision opportune d'enrichir son intelligence collective s'accommode bien du bénéfice moral, social et politique que procure également le choix d'une diversité d'effectif.

Aujourd'hui plus que jamais, la fonction RH se trouve confrontée à cette nécessité d'accroître la diversité des effectifs de l'entreprise. Face à ce sujet complexe, trop souvent réduit à des critères ethniques et culturels, les responsables doivent intégrer l'aspect polymorphe (voir tableau 2.2) du phénomène et considérer l'ensemble des catégories de collaborateurs. L'enjeu de la diversité ne suppose pas les approximations et suppose une gestion des ressources humaines rigoureuse, exigeante et courageuse.

Tableau 2.2 – Les différents types de diversité

- Genre (homme-femme)
- Âge
- Ancienneté
- Nationalité

- Handicap
- Formation d'origine
- Expérience professionnelle
- Situation familiale
- Origine ethnique
- Origine culturelle
- Appartenance politique
- Appartenance syndical
- Confession religieuse
- Orientation sexuelle
- Allure physique
- Allure vestimentaire
- Vie associative
- Vie sportive
- Multi-employeur
- Passé judiciaire
- Appartenance réseaux sociaux

Source : Étude ESGscore, mars 2013.

ACCROITRE LA DIVERSITÉ POUR COMPRENDRE SON ENVIRONNEMENT

Dans un monde mouvant et globalisé, la diversité des effectifs et des sensibilités offre la possibilité de mieux appréhender les variétés du changement. Pour un objectif de développement responsable, soucieux des parties prenantes et donc désireux de maîtriser un ensemble de risques, la diversité offre les meilleures solutions. La diversité (1) permet une meilleure appréhension des marchés des lieux d'exercice des activités de l'entreprise, (2) permet une meilleure compréhension des problématiques vécues et (3) autorise une plus grande rapidité de réponse aux enjeux rencontrés.

La nécessaire diversité des effectifs, qui est une des responsabilités sociales de l'entreprise, est d'abord une affaire de volonté du dirigeant et des managers (voir le Cas d'entreprise ci-dessous).



Figure 2.1 – Les raisons pour mener une action en faveur de la diversité



CAS D'ENTREPRISE

LVMH

Une politique de diversité et de singularité

Le groupe définit comme un axe essentiel de sa politique des Ressources humaines le contrôle des risques de discrimination à toutes les étapes de la vie professionnelle des collaborateurs. La prévention des discriminations forge la démarche de responsabilité sociale du groupe qui a signé de la Charte de la diversité en 2007.

La politique de diversité se matérialise par des actions concrètes au cours de toutes les étapes de la vie professionnelle des collaborateurs. Les objectifs affichés concernent principalement :

- la suppression de toute discrimination à l'embauche,
- la valorisation de l'égalité professionnelle hommes/femmes,
- l'emploi de personnes en situation de handicap,
- la place des seniors.

Des pratiques responsables en matière de recrutement

Les marques du groupe sensibilisent les établissements de travail temporaire et les cabinets de recrutement avec lesquels elles travaillent au respect de la diversité et à la prévention des discriminations dans les processus d'embauche. Depuis 2011, elles s'appuient sur la formation spécifique, « Recruter sans discriminer », déployée auprès des responsables Ressources humaines des différentes maisons du groupe. Cette formation est conçue pour étudier les processus de recrutement et évaluer l'impact des stéréotypes et des préjugés dans le but de s'en prémunir.



CAS D'ENTREPRISE (SUITE)

Des offres aux personnes en situation de handicap

Depuis plusieurs années, le groupe LVMH a renforcé son engagement en matière d'emploi de personnes en situation de handicap et a noué des relations étroites avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH) et avec le secteur protégé et adapté. Cette forte implication dépasse le cadre des frontières françaises. En Amérique latine et au Japon, les filiales du groupe emploient plus de salariés en situation de handicap que ne l'exige la loi.

L'accessibilité des locaux est la première condition à l'intégration de personnes en situation de handicap et le groupe fournit des efforts constants dans l'aménagement des établissements pour faciliter l'accès des personnes à mobilité. Ainsi, Le Bon Marché a aménagé ses espaces commerciaux pour faciliter l'accès de ses clients en situation de handicap.

Une méthode innovante de recrutement place les candidats handicapés en situation professionnelle et objective le recrutement en permettant d'identifier des aptitudes et des compétences transférables dans l'activité professionnelle.

Conformément à ses engagements internationaux, LVMH décline sa politique d'emploi des personnes handicapées au-delà des frontières.

Une cohabitation entre générations favorisée

Sous l'impulsion de la direction des Ressources humaines Groupe, des groupes de travail se sont attachés à mettre en œuvre une approche globale de gestion et de développement des collaborateurs seniors. En France, des plans d'action et des accords d'entreprise ont été mis en place afin de favoriser le recrutement, l'emploi et le développement de carrières des salariés âgés de plus de 50 ans. Les sociétés du groupe ont pu décliner cette politique en fonction de leurs caractéristiques propres.

L'ENTREPRENEURIAT DE SOI POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Pour adopter une politique d'emploi responsable, il convient d'abandonner les vieilles chimères sociales et de proposer des solutions adaptées à chaque collaborateur et à chaque situation de travail.

En matière d'emploi, les politiques déployées ont du mal à se libérer des carcans sociaux « protecteurs » de l'après-guerre, des valeurs qui en découlent et de l'idée selon laquelle, finalement, il convient de viser l'emploi stable et pérenne. L'environnement socioéconomique actuel s'est construit sur des règles de droit social et sur des modalités de relation entre les différents partenaires sociaux qui figent profondément les rapports des individus au travail. Aussi louable soit-elle, l'idée d'un emploi perma-

nent garanti paraît aujourd'hui particulièrement difficile à défendre.

À NOTER

L'ATTENTE SOCIALE et, avec elle, la vision et l'organisation de l'entreprise doivent désormais se porter sur un modèle qui défend l'activité plutôt que l'emploi. L'instabilité actuelle du monde a changé la donne. Il est aujourd'hui responsable de donner les moyens de maintenir son employabilité à un collaborateur plutôt que de tenter de se focaliser sur son emploi. La flexisécurité (ou flexicurité) paraît être une piste intéressante d'un consensus social nouveau. En France, avec l'accord du 11 janvier 2008¹, les perspectives du contrat social collectif ont pu se modifier quelque peu.

L'emploi est au cœur de la flexisécurité mais l'ensemble des aspects de la GRH sont concernés. Les salaires, le volume du travail et son organisation, les compétences sont autant d'aspects de la vie sociale de l'entreprise qui sont revisités. L'ensemble remet au goût du jour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC, voir dossier 8) dans une optique profondément différente. En France, il demeure une limite aux travaux effectués : c'est celle du cadre réglementaire définissant et régentant les conditions de la flexisécurité. Il paraît plus judicieux de se centrer sur la défi-

nition d'un cadre général global mais simple dans lequel se définiraient, pour chaque entreprise, des politiques d'emploi adaptés.

L'ENTREPRISE SOLIDAIRE DES PLUS DÉMUNIS

Dans l'environnement mouvant actuel, tous les collaborateurs ne sont pas égaux et capables d'agir et de réagir avec succès. Ils sont toujours plus nombreux à rencontrer des moments de vie professionnelle et personnelle difficiles. Aussi, l'entreprise doit-elle pouvoir offrir des solutions leur permettant d'assurer ces moments de transition. Il ne s'agit en aucun cas de fournir une assistance permanente mais d'être présent pour l'urgence sociale et pour parer aux éventuels accidents de la vie professionnelle et personnelle. L'exercice est difficile à mettre en œuvre mais répond à un vrai phénomène de société, qui peut concerner tout un chacun, et dont les impacts en entreprise sont nécessairement à surveiller et à gérer.

1. Accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail (signé par quatre syndicats de salariés sur huit).



CAS D'ENTREPRISE

ALLO SOLIDARITÉ DE VEOLIA ENVIRONNEMENT

Allo Solidarité est une plate-forme d'écoute et de soutien dont la mission est de répondre aux situations d'urgence des salariés. Ce dispositif a été créé dans le cadre d'un plan de solidarité active mis en place par Veolia Environnement en octobre 2008 afin d'aider les salariés fragilisés par la crise économique. Il s'agit d'un numéro vert qui a d'abord couvert l'Île-de-France et qui a vocation à s'étendre à l'ensemble du groupe en France.

La définition de l'urgence s'effectue sur quatre niveaux :

- **Niveau 1**

Le collaborateur est en danger et/ou insécurité : l'intervention doit être immédiate ;

- **Niveau 2**

Le collaborateur est en danger et/ou insécurité mais l'intervention peut être différée ;

- **Niveau 3**

Le collaborateur envoie un avertissement : l'action doit être en prévention de l'urgence ;

- **Niveau 4**

La situation est non urgente : il s'agit de réorienter l'action.

Le service proposé par Veolia Environnement consiste à fournir un soutien social ou psychologique aux cas d'urgence et à trouver, par l'intermédiaire de cette plate-forme externalisée, les structures d'hébergement et l'aide financière immédiate pour les collaborateurs concernés.

Il s'agit dans ce cas de figure de prévenir un certain nombre de risques sociaux par une mise à la disposition des plus démunis d'un service de recours immédiat. La responsabilité de l'entreprise s'exerce par la mise à disposition de moyens sans pour autant faire de son action une solution permanente et définitive pour le bénéficiaire. En 2010, plus de 1 000 appels ont été reçus dont près de 20 % ont fait l'objet d'un suivi.

POURQUOI ?

Dans le grand mouvement récent du développement durable, des préoccupations socioéconomiques nouvelles sont apparues. Si les débats les plus médiatiques portent d'abord sur les enjeux environnementaux de la planète, notamment sur les problématiques de réchauffement climatique et de destruction de la biodiversité, ils concernent également des enjeux sociaux et sociétaux d'un genre nouveau et, parmi eux, des enjeux opposables à l'entreprise qui imposent de repenser le mode de fonctionnement de cette dernière. Les thématiques concernées ne sont pas totalement innovantes, mais la pression qui les met sur le devant de la scène n'a jamais été aussi forte et les modèles de gestion qui les accompagnent sont radicalement différents des pratiques habituellement observées.

Ce développement durable qui concerne tout un chacun se décline en entreprise selon des responsabilités inédites. La mauvaise traduction de l'expression anglo-saxonne « *social responsibility* » a mené à beaucoup d'interprétations erronées, mais la réalité a eu raison des disputes sémantiques et des différences culturelles. Un consensus d'analyse et de définition a émergé pour exprimer le fait que les entreprises du ^{xxi}e siècle, dans un environnement globalisé et en forte mutation, partageaient des problématiques communes et parfois quasi universelles.

Les enjeux RSE de l'entreprise relèvent de son action sociale, de ses devoirs sociétaux ainsi que de ses obligations envers l'ensemble de ses parties prenantes (tableau 2.3).

Parmi les parties prenantes qui concernent la RSE de l'entreprise, certaines sont plus directement associées aux actions de GRH. Il en est ainsi des domaines social et sociétal mais également de certains acteurs des sociétés partenaires de l'entreprise comme les fournisseurs comme l'a déjà montré le chapitre 1 sur la création de valeur..

Tableau 2.3 – Les catégories de parties prenantes

Environnement	L'ensemble des acteurs de l'environnement naturel de l'entreprise et les autorités représentatives (directions régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement [DRIRE]...) ainsi que Dame Nature elle-même.
Social	Les collaborateurs de l'entreprise et les représentants du personnel ; les salariés des entreprises sous-traitantes ou en régie ; les travailleurs intérimaires sur le lieu de travail.
Clients	L'ensemble des utilisateurs des produits et services de l'entreprise, consommateurs directs ou indirects ; les associations de consommateurs et autorités de contrôle.
Fournisseurs	L'ensemble des entreprises fournisseurs ou sous-traitantes de l'entreprise prescriptrice, de premier ou de second rang ; les organisations fédératives représentatives des fournisseurs.
Société civile	Les citoyens des lieux d'exercice des activités, les associations de riverain, les ONG et toute organisation représentative ; les collectivités territoriales de tout type.
Actionnaires	L'ensemble des actionnaires de l'entreprise, minoritaire ou non, individuels ou non ; les sociétés de gestion et les investisseurs ; les autorités de contrôle et de régulation.

DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS POUR L'ENTREPRISE

Pour bien saisir ce concept de RSE et comprendre pourquoi les discussions et les polémiques persistent en ce qui concerne son bien-fondé, il convient de rappeler que nombre des derniers travaux menés par les acteurs de la fonction RH pour répondre aux enjeux qui se posent nouvellement à eux, et donc tenter d'améliorer leur mission sociale, restent encore trop largement axés sur des schémas fonctionnels anciens. Alors que la nécessité de changement est forte, trouver les réponses à opposer aux risques sociaux et sociétaux émergents avec des règles et des processus anciens est un exercice difficile. Aussi est-ce pour cette raison que la traduction dans des réalisations concrètes de cette volonté de répondre aux problématiques sociales qui apparaissent

s'effectue au sein des missions classiques que sont la politique de formation, la protection sociale, les conditions matérielles de travail notamment. Ce faisant les directions des Ressources humaines reconduisent un schéma de fonctionnement social qu'elles connaissent et maîtrisent mais qui, malheureusement, a également montré ses limites. Le débat sur la nécessité de prendre en considération, ou non, ces mutations sociales et sociétales n'est pas clos et probablement loin de le devenir.

UN CADRE RÉGLEMENTAIRE QUI NE CESSE DE S'ENRICHIR

La réglementation concerne principalement les obligations de publication, dans le rapport annuel, des indicateurs RSE et de développe-

ment durable. Il s'agit des indicateurs que les entreprises entendent installer dans leurs tableaux de bord de gestion afin de piloter leurs enjeux sociaux et environnementaux. Les obligations réglementaires sont celles de la loi relatives aux nouvelles régulations économiques (NRE) et de la loi portant engagement national pour l'environnement (ENE) dite Grenelle 2, elle-même complétée par la loi Warsmann 4. Ces lois concernent les entreprises cotées sur un marché réglementé et les grandes entreprises. Elles s'appliquent selon un calendrier d'entrée en vigueur qui s'étale jusqu'au 31 décembre 2016 et selon des critères électifs liés aux chiffres d'affaires et à la taille des effectifs (voir tableau 2.4).

L'obligation de publication est assortie d'une procédure de vérification obligatoire qui doit être menée par un organisme tiers indépendant. Dès 2016, c'est-à-dire sur les exercices comptables 2015, toutes les entreprises dépassant un chiffre d'affaire (CA) de 100 millions d'euros et un effectif de 500 collaborateurs seront contraintes par ces obligations.

La loi NRE date de 2001 et est applicable depuis le 1^{er} janvier 2003. Pour contrer les effets négatifs de la mondialisation, elle exige une plus grande transparence de l'information et oblige les sociétés françaises cotées à publier des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités.

La loi « Grenelle 2 » date de 2010 et est applicable depuis le 1^{er} janvier 2011. Elle complète et territorialise une loi votée l'année précédente, dite Grenelle 1, qui a fixé les objectifs gouvernementaux en matière environnementale.

La loi Warsmann regroupe plusieurs mesures de simplification du droit. Certaines sont relatives aux responsabilités sociales des entreprises et précisent l'obligation de reporting des filiales des sociétés qui sont tenues de rédiger un rapport social et environnemental, obligation introduite par la loi NRE et étendue par la loi « Grenelle 2 ». L'article 12 exempte de reporting social et environnemental les entreprises dont « la société qui les contrôle » publie un rapport consolidé détaillant l'activité des filiales.

Tableau 2.4 – Critères et calendrier des obligations de publications

Sociétés soumises à la réglementation	Publication dans le rapport de gestion	Avis d'un organisme tiers indépendant (OTI)
Sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé	Exercice ouvert après le 31 décembre 2011	Exercice ouvert après le 31 décembre 2011
Autres sociétés (SA, SCA, SE) dépassant les seuils de CA net ou total bilan de 1 000 M€ et un nombre de 5 000 salariés permanents	Exercice ouvert après le 31 décembre 2011	Exercice clos au 31 décembre 2016
Autres sociétés (SA, SCA, SE) dépassant les seuils de CA net ou total bilan de 400 M€ et un nombre de 2 000 salariés permanents	Exercice ouvert après le 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2016
Autres sociétés (SA, SCA, SE) dépassant les seuils de CA net ou total bilan de 100 M€ et un nombre de 500 salariés permanents	Exercice ouvert après le 31 décembre 2013	Exercice clos au 31 décembre 2016

Par ailleurs, la loi portant engagement national pour l'environnement, ou « Grenelle 2 », a créé une obligation de vérification par un organisme tiers indépendant (OTI) des informations sociales, environnementales et sociétales contenues dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire.

Les modalités selon lesquelles l'organisme tiers indépendant accomplit sa mission de vérification sont précises. L'organisme délivre une attestation concernant la présence dans le rapport de toutes les informations prévues à l'article R. 225 ainsi qu'un avis motivé portant sur la sincérité des informations figurant dans le rapport.

Pour justifier l'absence de certaines des informations prévues à la publication, l'organisme tiers indépendant doit donner des explications. Les diligences que l'organisme tiers indépendant doit avoir mises en œuvre pour accomplir sa mission sont clairement déterminées.

UN REPORTING QUI ACCROÎT LA LÉGITIMITÉ

Le contenu du rapport doit être un exposé pertinent des actions menées par l'entreprise pour maîtriser « les conséquences sociales et environnementales de son activité et remplir ses engagements sociétaux en faveur du développement durable ». Outre un volet environnemental, ce rapport comprend également un volet social et un volet sociétal.

– Dans son volet social, l'entreprise devra détailler ses engagements en termes d'emploi, de formation professionnelle, d'égalité de traitement et de non-discrimination des salariés, d'organisation du travail, de santé et de sécurité. Dans la présentation de ce volet, les dispositions prises par l'entre-

prise ne sont finalement que celles qu'elle a engagées pour déployer sa politique de gestion des ressources humaines. L'obligation faite à l'entreprise se résume à un exercice de présentation et de restitution de ses pratiques souvent engagées avant même la promulgation des lois RSE. Sur ce point, la loi n'influence pas fondamentalement les modèles de management.

– Dans son volet sociétal, l'entreprise livre les informations relatives à ses engagements en faveur de la société civile, en précisant le type de relation qu'elle entretient avec ses parties prenantes ainsi que les liens et les ancrages dans son territoire. L'entreprise est évaluée et contrôlée sur les modalités de son fonctionnement en matière de saine gestion et de bonnes pratiques. Elle doit détailler les moyens mis en œuvre pour lutter contre la corruption et atteintes aux droits de l'homme. Sur ce plan, la loi impacte beaucoup plus les politiques d'entreprises, du simple fait qu'elle crée des obligations à l'égard de nouvelles parties prenantes.

RÉPONDRE À LA COMPLEXITÉ DE LA RSE

En dépit du retard ainsi rappelé, des raisons d'espérer existent pour la fonction RH de s'approprier la problématique exposée et d'accroître sa zone d'influence.

Les responsables de la fonction, les directeurs en premier lieu, disposent d'une légitimité naturelle à intervenir (voir figure 2.2) : l'individu est en effet au centre du concept, à la fois en tant qu'acteur mais aussi comme observateur concerné par les enjeux du développement durable. Ainsi, la gestion des carrières, la mobilité, la formation continue ou les reclassements sont autant de sujets qui ont beaucoup

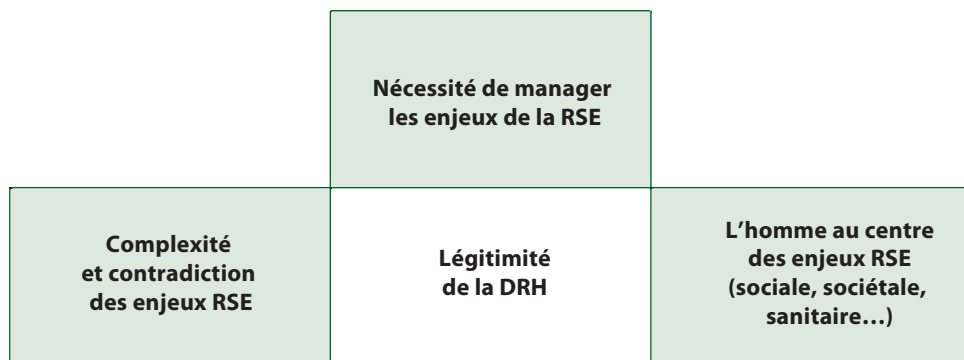


Figure 2.2 – Les sources de légitimité de la DRH

évolué du fait des problématiques sanitaires et sociétales notamment mais qui restent dans le giron des compétences RH. Pour engager une politique de développement durable en entreprise et appliquer une politique RSE il convient d'abord d'apprendre à manager des problématiques environnementales, sociales et sociétales.

Par ailleurs, la fonction RH est par nature celle qui peut gérer avec le plus d'expérience et d'efficacité, la complexité croissante de l'environnement de l'entreprise. La RSE étant d'abord une affaire de contradictions qu'il convient de gérer, entre différentes options humaines, techniques et/ou budgétaires, il importe de savoir les comprendre et d'en évaluer les impacts. À l'interface de nombreuses sollicitations, le DRH a pris l'habitude de traiter les situations complexes de l'entreprise.

UN LEVIER DE PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Un lien entre performance et RSE peut-il être établi ? La mesure des impacts d'une politique RSE d'une entreprise renvoie d'abord

à une problématique technique d'un calcul qui doit être fiable. Parmi les nombreux travaux menés, une étude récente commandée par l'Organisation des Nations unies (ONU) à l'agence BMJ Ratings dans le cadre du rapport mondial de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO¹) livre des conclusions intéressantes. Celles-ci permettent de dépasser le simple sentiment intuitif d'une contribution positive de la RSE à une forme d'efficacité de gestion.

La corrélation entre les actions RSE et un indicateur de performance économique est significative (0,70). La démonstration semble faite de l'existence d'un lien entre le concept de la responsabilité sociale exercée, notamment en matière de diversité des effectifs, et la performance économique². L'étude s'est avant tout attardée à mesurer la diversité mais, si cette corrélation existe et si la démonstration convainc, alors l'entrepreneur soucieux du développement de ses affaires ne manquera pas de rechercher une mixité plus grande de ses collaborateurs et de définir la voie d'un nouveau mode d'organisation responsable.

1. UNESCO (2009).

2. Voir aussi Goodwill Management (2010).

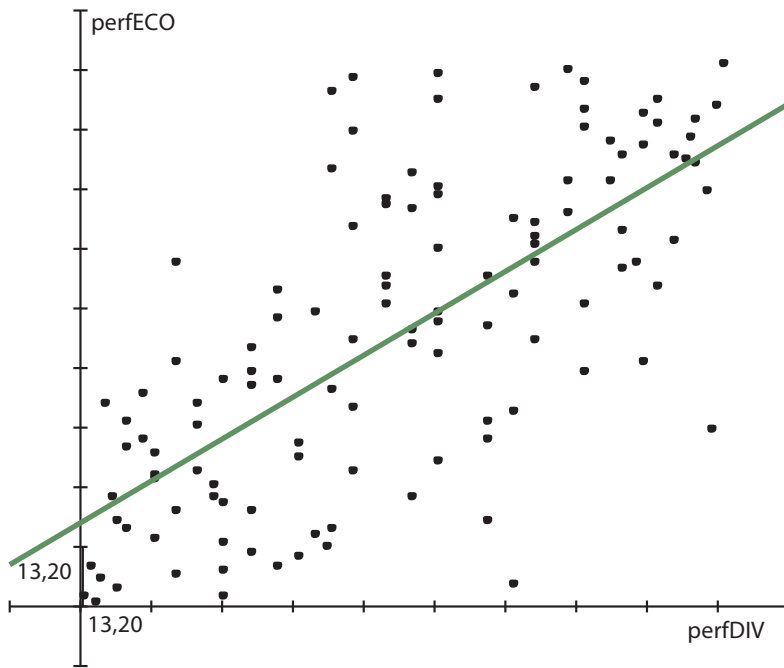


Figure 2.3 – Lien entre RSE et performance d'entreprise

La responsabilité sociale de l'entreprise peut être mise en œuvre dès à présent dans toutes les entreprises selon des voies spécifiques à chacune.

LE RETARD DES ENTREPRISES FRANÇAISES

Bien que surprenant ce retard peut s'expliquer par quelques évidences. Les vingt dernières années ont vu la convergence des différentes politiques sociales et RH menées en entreprise. La fonction RH n'a pas échappé à un phénomène important, et vécu dans d'autres fonctions, d'uniformisation des modes de fonctionnement et des pratiques mises en œuvre. Cette uniformisation a été une première raison de l'évitement RSE observé.

Les cultures d'origine du concept constituent une autre cause de difficulté d'appropriation de la RSE. Pensée et initiée par les cultures anglo-saxonne et scandinave, la RSE véhicule quelques valeurs en marge des références latines dont les entreprises françaises restent encore porteuses.

Une troisième explication se trouve dans le cloisonnement des fonctions qui amènent les responsables et les dirigeants à faire carrière dans leur filière et à se spécialiser. Cette spécialisation a provoqué un tropisme des cultures et pratiques RH au moment où l'environnement des entreprises appelait un esprit d'ouverture à d'autres enjeux comme ceux de la RSE.

L'URGENCE D'UNE DÉMARCHE RSE

La RSE répond à la nécessité de définir un nouveau projet social. Augmenter la qualité du système immunitaire de l'entreprise quand les périls sociaux et économiques augmentent doit être l'objectif. Pour l'atteindre, il est nécessaire de développer l'aptitude au changement de chacun des collaborateurs. Or trop souvent encore, cette adaptation n'est qu'organisationnelle et concentrée sur



Figure 2.4 – Les raisons du retard des entreprises françaises

l'application de recettes anciennes et devenues peu efficaces. Le développement de la formation individuelle quand les options de mobilité sont faibles est souvent inutile et parfois porteur d'effets contre-productifs. Le développement des avantages sociaux en tout genre quand il n'est pas assorti d'engagements réciproques peut être coûteux pour la collectivité et sclérosant pour le collaborateur. L'amélioration des conditions matérielles de travail est louable mais peut s'avérer insuffisante si elle n'est pas accompagnée d'une meilleure cohésion sociale interne. Pourtant, une observation des pratiques actuelles révèle que ce sont les voies le plus souvent proposées aujourd'hui par les entreprises aux collaborateurs qui souhaitent investir dans une démarche sociale.

UNE SOFT LAW PROLIFIQUE

La prise en compte par les entreprises de la RSE ne se traduit pas uniquement en termes de conformité à la réglementation. Elles sont nombreuses à avoir adopté une attitude proactive sur le sujet et intégré leurs performances économiques et sociales.

La réglementation et les lois qui régissent la RSE se sont accompagnées d'une pléthore d'initiatives, nationales et internationales, qui complètent le registre des textes de référence, et éclairent et orientent les actions des entreprises.

Certaines de ces initiatives sont emblématiques et leurs succès rencontrés sont la

preuve de la force du mouvement engagé par l'Organisation des Nations unies (ONU) et l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE).

- Le Pacte mondial des Nations unies (United Nations Global Compact, UNGC) : depuis sa création, plus de 8 300 entreprises à travers le monde y ont adhéré.
- Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : 42 États se sont engagés à encourager leurs entreprises à les respecter.
- Les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Pour traduire les obligations fixées par la loi et les orientations suggérées par la *soft law*, des initiatives techniques se sont multipliées. Des standards existent qui permettent aux entreprises de déployer en interne un certain nombre de références et de créer les outils de gestion nécessaires. Le Global Reporting Initiative (GRI), créée en 1997, est un standard de reporting largement utilisé. La partie sociale et sociétale de son modèle est largement influencée par la culture anglo-saxonne dont elle est issue. L'Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization, ISO) a adopté, en septembre 2010, les principes de l'ISO 26000, première norme RSE à être édictée. Parmi les sept questions centrales que pose cette norme, trois concernent directement la dimension sociale de la RSE (les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'engagement sociétal) et deux autres indirectement (la gouvernance de l'organisation, les questions relatives aux consommateurs).

La mise en œuvre de la RSE relève d'une démarche plutôt que d'un choix d'actions identifiées. Le déploiement d'une politique RSE en entreprise sera d'autant plus probant que deux conditions seront respectées : d'une part, accepter de se remettre en cause et de redéfinir le cadre de ses missions afin d'intégrer les enjeux émergents de son environnement ; d'autre part, faire preuve d'innovation et d'audace.

Tableau 2.5 – Conditions de mise en œuvre d'une démarche

La remise en cause et la redéfinition des missions RH	1
L'innovation et l'esprit d'initiative	2

Source : Étude ESGscore, mars 2011.

UNE CULTURE INTERNE QUI COMBINE AUTONO- MIE ET CONTRÔLE

Le cadre réglementaire ne peut efficacement et durablement remplacer le rôle crucial du management dans la réponse que donne l'entreprise à ses problématiques sociales. Les environnements d'entreprises étant par nature tous spécifiques, les politiques déployées doivent être également spécifiques. Une gouvernance sociale doit pouvoir s'instaurer qui favorise la concertation sur les salaires, la souplesse de l'organisation du travail et une offre élargie et ambitieuse en termes de formation. L'activité de tous n'étant pas négociable, il est alors nécessaire de rendre flexibles tous les autres leviers de la GRH, l'activité de chacun n'étant plus vue comme la variable d'ajustement.

Une donnée importante vient justifier le rôle essentiel des managers dans l'entreprise, celui de l'internationalisation des activités (voir dossier 6). Comprendre les langues étrangères, connaître les cultures différentes, disposer d'un réseau d'interlocuteurs large et diversifié sont non seulement des atouts mais aussi des nécessités.

UNE ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL revisitée est un autre des chantiers du manager responsable. Répondre aux nécessités d'un monde plus ouvert et admettre que chaque individu doit organiser son temps de travail et ses obligations personnelles sont deux questions essentielles d'une conciliation des temps à inventer. La réglementation se trouve vite dépourvue de moyens face à ces problématiques. Une génération Y apparaît chez les jeunes demandeurs d'emplois dont les attentes sont d'abord celles de la souplesse et de l'autonomie.

La porosité de la matière sociale aux phénomènes culturels engendre de la diversité et de la volatilité : diversité de situations d'entreprises à un moment donné dans des bassins d'emplois différents, et volatilité au sein d'une même entreprise du fait des changements de valeur d'une communauté avec le temps.

EXEMPLE

La parité homme/femme

Très longtemps oubliée, cette exigence est aujourd'hui un sujet d'actualité. Pour autant, le mouvement n'est pas identique d'un pays à l'autre. La toile de fond culturelle et ses variétés ne poussent pas au consensus et ne permettent pas la généralisation des indicateurs quantitatifs classiques de mesure. Dans un autre domaine, celui des conditions de travail, les critères de mesure et d'analyse sont des données particulièrement difficiles à aborder. L'étalement des heures de travail dans la journée, les interruptions pour convenance personnelle, l'existence d'un repos dominical sont autant d'exemples d'indicateurs non généralisables et donc impossibles à consolider dans une entreprise présente dans plusieurs régions du monde.

Pour sortir de l'impasse, un contrat social qui consisterait à favoriser le concept d'entrepreneur de soi est intéressant pour la dynamique qu'il entraîne. En effet, outre l'implication plus grande qu'il suppose, il a l'avantage de susciter des initiatives. Quatre nouvelles façons d'aborder la relation au travail existent dans le modèle d'animation responsable comme le suggère le tableau 2.6.

La première concerne le dialogue avec la communauté sociale et sociétale élargie de l'entreprise qui permet une compréhension mutuelle plus grande et une insertion facilitée et plus efficace. Il s'agit ensuite de proposer une conciliation des temps de travail et des temps personnels organisés pour favoriser à la fois l'implication au travail et la gestion des

obligations individuelles. Il s'agit concomitamment d'assurer un équilibre des différents effectifs de collaborateurs et une meilleure diversité des équipes afin que des options de mobilité et d'emploi soient toujours possibles pour les collaborateurs à chaque étape de leur vie professionnelle. Enfin, l'ensemble n'est cohérent que s'il existe des systèmes de suivi et de validation pour que la direction de l'entreprise mais aussi les collaborateurs puissent rendre des comptes dans une culture de responsabilisation permanente.

Tableau 2.6 – Les voies d'un nouveau mode de relation au travail

Le dialogue avec la communauté	1
La conciliation des temps professionnel et personnel	2
La diversité des effectifs	3
Le contrôle et le suivi comme facteurs responsabilisants	4

Source : Étude ESGscore, mars 2011.

L'EXEMPLARITÉ DES DIRIGEANTS

La nécessaire diversité des effectifs, qui est une des responsabilités sociales de l'entreprise, est d'abord une affaire de volonté du dirigeant et des managers. Pour vaincre les résistances, il convient de les libérer de l'alibi moral qui déplace le débat sur un terrain inapproprié et de se concentrer sur les perspectives offertes d'une meilleure compréhension de l'environnement d'entreprise.

Dans cette optique, les actions des dirigeants ont valeur d'exemple et peuvent être un facteur d'adhésion fort. L'exemple du dirigeant n'est jamais neutre, il peut être (et doit être) positif et mobilisateur mais il suscite parfois l'effet inverse.

LA RSE POUR FÉDÉRER ET GÉRER LES ACTIFS IMMATÉRIELS

La réputation de l'entreprise, l'image auprès de ses parties prenantes, sa capacité à mobiliser ses collaborateurs et à définir une culture interne d'adhésion sont autant d'actifs immatériels qui peuvent modifier la valeur réelle de l'entreprise. Il s'agit de porter l'attention qu'ils méritent aux actifs immatériels que les nouveaux enjeux de l'entreprise ont mis en exergue. Parce que les actifs économiques, techniques et matériels sont aujourd'hui connus et gérés, c'est à leur périphérie que les attentions et les effets doivent être portés pour affiner l'évaluation de l'entreprise.

La rupture qu'a provoquée l'émergence des principes de RSE au sein de l'entreprise a facilité la lecture que les dirigeants font de leurs actifs immatériels et leur intégration dans les modèles de management, de gestion et d'organisation.

Le respect de certains principes propres à la RSE modifie quelque peu les pratiques de la gestion des ressources humaines et élargit les grilles de lecture à de nombreux autres critères.

L'équité de traitement des collaborateurs et le refus de tout type de discrimination favorisent le sentiment d'appartenance à l'entreprise et l'adhésion à ses projets. Ainsi, la mobilité sera-t-elle favorisée et la contribution de chacun à l'accroissement de l'intelligence collective, améliorée. L'entreprise qui jouit d'une telle réputation dispose d'un actif non négligeable.

L'écoute des parties prenantes, dont les intentions sont multiples mais qui relève principalement de celle d'une meilleure gestion des risques et des opportunités offertes, constitue un véritable élément de performance des entreprises aujourd'hui confrontée à la mondialisation et la globalisation.

La transparence des règles internes de fonctionnement, qui permet un ajustement optimisé des compétences et donc de l'organisation, est un autre des éléments d'actifs des entreprises.

La responsabilisation des collaborateurs favorisée par des modes de fonctionnement plus autonome appelant les initiatives individuelles, le partage des savoirs et le développement personnel sont un axe de management que les entreprises les plus performantes ont su développer.

La RSE offre à la gestion des ressources humaines un rôle nouveau d'ouverture, de concertation et d'animation.

UNE MULTIPLICITÉ DE PARTIES PRENANTES

La prise en compte des parties prenantes est un des éléments de changement les plus remarquables de la mission sociale de l'entreprise. Il est d'autant plus remarquable que

ces « fameuses » parties prenantes, qui ont toujours été dans son environnement, sont aujourd'hui perçues comme stratégiques¹ et font (ou devraient faire) l'objet de toutes les attentions. En fait, c'est la gouvernance RH nouvellement installée dans la politique

1. Porter et Kramer (2011).

UNE TYPOLOGIE DE PARTIES PRENANTES RSE

1^{er} NIVEAU : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE S'APPUIE SUR LES TROIS LEVIERS

- environnement ;
- action sociale ;
- développement économique.

2^e NIVEAU : LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

- acteurs de l'environnement naturel ;
- acteurs de l'action sociale ;
- actionnaires de l'entreprise ;
- clients directs et indirects ;
- fournisseurs et sous-traitants ;
- acteurs de la société civile ;

(identification communément partagée par les agences de notation sociales).

3^e NIVEAU : LES PARTIES PRENANTES DANS UNE DÉMARCHE D'ENTREPRISE ABOUTIE

- les associations de riverains et l'acceptabilité des activités ;
- les autorités publiques locales et l'information citoyenne ;
- les agences de contrôle sanitaire et les risques associés ;
- les médias et la communication de crise ;
- les catégories de fournisseurs stratégiques ou secondaires ;
- les fournisseurs de premier ou de second rang ;

(informations tirées des rapports RSE).

À titre d'illustration, de façon non exhaustive et sans a priori de classement.

RSE des entreprises qui a poussé à engager et développer des relations avec un nombre important d'interlocuteurs.

Pour se cantonner au seul périmètre de l'action sociale et RSE, ces parties prenantes relèvent de deux catégories d'acteurs. Outre les parties prenantes internes, les collaborateurs, la représentation syndicale et l'ensemble des acteurs de la GRH, il y a désormais les partenaires contractuels, clients et fournisseurs, avec qui il est nécessaire de traiter des critères sociaux. Il y a également l'ensemble des acteurs de la société civile, proches, ou non, de l'entreprise.

LA PLACE PARTICULIÈRE
DE LA RELATION
SYNDICALE

Les représentants syndicaux devraient par nature être les premiers défenseurs d'une politique RSE d'entreprise. De fait, ils ont de longue date défendu des positions qui font largement écho aux problématiques sociales de l'entreprise, mais force est de constater que quelques contradictions existent. Quoi qu'il en soit, l'entreprise doit engager un dialogue responsable avec la représentation du personnel. Parmi les points de convergence figurent les

objectifs de formation des collaborateurs, la lutte menée contre les accidents du travail ou encore la diversité des effectifs. Les points de vue sont moins partagés en ce qui concerne les nouvelles organisations d'entreprises. En particulier, une incompréhension de la « flex-sécurité » perdure qui pourrait renforcer les blocages. Enfin, et cela constitue un point de résistance majeur, l'arbitrage entre un coût social à court terme et un gain environnemental n'est jamais négociable.

LE RÔLE DES AGENCES
DE NOTATION SOCIALE

En France un crédit particulier peut être porté aux agences de notation sociale qui ont su vulgariser et populariser le concept de RSE. Elles ont été les premières à organiser les demandes d'information adressées aux entreprises en combinant questionnaires, démarches d'audit et notation de performance extra-financière.

Pour mémoire, depuis près de vingt ans en France, les agences comme ARESE (créée en 1997), BMJ Ratings (créée en 1993) et Vigeo (créée en 2002) ont interpellé bon nombre d'entreprises et ont été les aiguillons avérés de l'appropriation par ces dernières de la RSE.

Tableau 2.7 – Une matrice d'analyse
de l'importance stratégique d'une partie prenante

	haute	moyenne	faible
Impact réglementaire			
Présence médiatique			
Influence économique			
Position concurrentielle			
Attente sociétale			
Demande des agences			

Source : Étude ESGscore, mars 2011.

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 2



- BATELLIER P., RAUFFLET E., *Responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses internationales Polytechnique, 2008.
- BELLO P., *Stratégie et RSE. La rupture managériale*, Dunod, 2014.
- BERNS Th., DOCQUIR P.-F., FRYDMAN B., HENNEBEL L., LEWKOWICZ G., *Responsabilités des entreprises et co-régulation*, Éditions Bruylant, 2007.
- CANNART d'HAMALE E. (de), DE WALSCHE E., HACHEZ N., COOLS P., *La Responsabilité sociale des entreprises : concept, pratiques et droit*, Éditions Vanden Broele, 2006.
- CAPRON M., QUAINEL-LANOIZELÉE F., *La Responsabilité sociale d'entreprise*, coll. Repères, La Découverte, 2007.
- Commission européenne, définition Livret vert « *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* », 2001.
- DIEUX X., VINCKE F., « La RSE : leurre ou promesse ? », *Revue du Droit des Affaires internationales*, n° 1, 2005.
- JOLLY C., *L'Entreprise responsable. Sociale, éthique, « verte »... et bénéficiaire ?*, Éditions du Félin, 2006.
- GOODWILL MANAGEMENT, *Diversité et performance économique de l'entreprise...*, étude réalisée pour le compte de IMS Entreprendre pour la Cité, <http://www.goodwill-management.com/publications/diversite-et-performance-economique.html>, 2010.
- PORTER, M. et KRAMER, M., « The big Idea : Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, janvier-février 2011.
- REYNAUD E. (coord.), *Le Développement durable au cœur de l'entreprise*, Dunod, 2006.
- ROSÉ J.-J., *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*, De Boeck, 2006.
- TROCHON J.-Y., *Les Nouveaux Risques de l'entreprise face à la mondialisation, approche juridique*, RDAI, 2003.
- UNESCO WORLD REPORT, *Investing in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue*, UNESCO Publishing, juillet 2009.

FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	52
FICHE 2	POURQUOI ?	56
FICHE 3	QUAND ?	58
FICHE 4	COMMENT ?	59
FICHE 5	AVEC QUI ?	62

3

DOSSIER

L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

GILLES VERRIER

La notion d'engagement est de plus en plus présente ces dernières années dans le discours des entreprises, du fait de la multiplication des situations de désengagement au quotidien. Pour autant, les actes RH et managériaux qui permettraient de relayer ces intentions et de développer l'engagement concret des collaborateurs ne semblent pas toujours suivre ou sont insuffisants, au vu des éléments chiffrés quantifiant le niveau de cet engagement. Certaines entreprises en ont néanmoins fait un élément central de leur politique RH, avec un impact important sur leur performance économique.

DÉFINITION ET HISTORIQUE

Si le terme d'engagement est aujourd'hui largement utilisé par les entreprises, notamment les plus grandes, il côtoie encore de multiples notions dont le contenu diffère légèrement. Selon les environnements et les moments, on parlera de satisfaction, motivation, implication ou investissement au travail.

Pour définir l'engagement, il est nécessaire de s'arrêter sur les « leviers de l'engagement » que l'entreprise va choisir et sur lesquels elle investira. Sur quoi va-t-elle s'appuyer pour développer l'engagement de ses collaborateurs ? Nous ciblons ici ce qui est effectivement vécu par les collaborateurs, pas seulement le discours développé par l'entreprise.

Les leviers à la disposition de l'entreprise sont nombreux :

- Il peut s'agir du *contenu des postes occupés*, qui renvoie à l'attachement et à la fierté du métier. Cette dimension, héritage des « corporations » de l'Ancien Régime, reste présente dans de nombreux secteurs. Si le métier est exercé dans des conditions particulièrement favorables dans une entreprise donnée, il générera de l'engagement.
- Autre facteur, connecté au précédent, celui de l'*autonomie laissée au collaborateur* dans son activité, les marges de manœuvre dont il dispose, les zones de décision qui sont les siennes. L'enquête menée par Danone auprès de ses collaborateurs montre que cette dimension, particulièrement dévelop-

pée dans ce groupe, est un levier essentiel de l'engagement des salariés.

- La possibilité de *développer ses compétences en continu* et de grandir dans son domaine d'expertise constitue également un levier d'engagement. Il ne s'agit pas seulement du pourcentage de la masse salariale investi en formation, mais plus largement de la dimension « apprenante » des fonctions exercées. Les cabinets d'audit, par exemple, ont longtemps été considérés par les jeunes diplômés en finances comme l'environnement idéal pour poursuivre leur formation. De même, une entreprise comme Decathlon est vécue par ceux qui y travaillent comme l'école des métiers de la distribution spécialisée.
- Les *parcours possibles* dans certaines entreprises génèrent chez leurs collaborateurs un engagement sans faille. Le groupe Schlumberger est composé à plus de 70 % d'ingénieurs et de cadres. Il est perçu par les ingénieurs pétroliers comme l'entreprise du secteur permettant les plus beaux parcours à l'international.

! À SAVOIR

• **Satisfaction** : le concept de « satisfaction », reflétant une réponse d'ordre purement affectif, est sans doute le moins pertinent sur le plan de son utilité opérationnelle. Un collaborateur peut être satisfait, mais rester spectateur ou consommateur. Alors que l'enjeu dont il est ici question, c'est qu'il soit acteur. L'épanouissement au travail, très proche de la satisfaction, peut être considéré comme un facteur favorisant l'engagement. Il s'agit certes d'une condition nécessaire, mais pas suffisante.

• **Motivation** : pendant des décennies, les entreprises comme les chercheurs ont parlé de la « motivation » des salariés. Pour être concret, cette énergie potentielle renvoie à l'envie qu'a la personne de se lever le matin pour aller travailler, de s'investir dans son activité professionnelle et de se dépasser. La notion d'engagement va plus loin, avec la traduction de ces envies en actes. Or c'est bien cette matérialisation qui intéresse l'entreprise. C'est à ce niveau de la réalité des actes que l'engagement peut être constaté et mesuré.

• **Investissement dans l'activité professionnelle** : il ne s'agit pas seulement, ni même d'abord, d'un investissement quantitatif, en heures. Il s'agit en premier lieu d'un investissement qualitatif : donner le meilleur de soi-même, faire preuve d'intelligence des situations, mobiliser ses capacités.

• D'autres leviers encore peuvent être cités : les *conditions effectives de travail*, l'*ambiance* existant dans le cadre professionnel ou la *qualité des pratiques managériales*.

• Qu'en est-il de la *rémunération*, souvent citée en premier lieu lorsque la question des leviers de l'engagement est posée aux intéressés ? Il ne fait aucun doute qu'elle peut être un puissant facteur de désengagement lorsqu'elle est ressentie par les collaborateurs comme insuffisante ou inéquitable. Il est également fréquent que l'expression d'une insatisfaction sur la rémunération tra-
duise un malaise sur d'autres aspects. Mais

toutes les études montrent que la rémunération n'est pas un levier d'engagement : le fait pour un salarié de bénéficier d'une rétribution avantageuse par rapport à la contribution qu'il apporte peut être source de satisfaction ; cela ne générera pas pour autant chez lui un engagement supplémentaire.

Il est aujourd'hui commun d'entendre ou de lire que l'engagement à l'entreprise serait en voie de disparition. Seul l'engagement au travail pourrait être développé. Il ne s'agit pas de nier ici le contexte réel de distanciation vis-à-vis de l'entreprise. Pourtant certaines entreprises parviennent à générer un engagement fort de leurs collaborateurs sur la base d'un projet partagé.

DÉFINITION

L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

Les leviers qui ont été évoqués renvoient à l'« engagement au travail », souvent évoqué pour l'opposer à l'« engagement à l'entreprise ». Cet engagement au travail renvoie au vécu quotidien du collaborateur dans son activité. L'engagement est alors généré par les bénéfices escomptés par le salarié dans son activité, que ce soit dans le contenu de cette activité, les relations qu'il y a établies, les compétences qu'il y développe, etc. Cet engagement pourrait être décrit comme calculé par le collaborateur, presque instrumental, dans une logique de « donnant donnant ».

Développer l'engagement à l'entreprise suppose une forte adéquation entre sa culture et les valeurs du collaborateur, ainsi qu'avec les grilles à travers lesquelles celui-ci perçoit et analyse la réalité qu'il vit. Cela nécessite également de disposer d'une certaine visibilité sur l'avenir de l'entreprise, ce que la gestion à très court terme de certaines organisations ne permet pas. À défaut, les actes concrets de l'entreprise apparaîtront très vite en contradiction avec le projet, qui perdra toute crédibilité et constituera plutôt un facteur de désengagement.



L'AVIS DES PROS

Jean Duforest, fondateur et PDG, Îdgroup (Okaïdi, Jacadi, Éveil & jeux)

Le contexte global de notre action, c'est la RSE. Et le fondement de mon management, c'est d'accompagner les gens pour qu'ils osent agir, qu'ils s'engagent, qu'ils entreprennent. C'est d'ailleurs la mission même d'Îdgroup : « Entreprendre pour que le monde progresse au service de l'enfant qui grandit. » Cette culture, cet esprit d'entreprise sont résumés en une phrase qui constitue un moteur : « Act for kids. » Le collaborateur qui a compris ce projet a à cœur d'agir au service de l'enfant dans tout ce qu'il fait.

Ce qui génère l'engagement de chacun, ce sont ces éléments de sens et la confiance qu'il a en eux. C'est aussi la fierté de la marque. C'est le contexte relationnel et culturel dans lequel il vit. Et c'est enfin le plaisir : plaisir d'entreprendre, de s'engager, de servir le client, de faire du commerce, d'agir collectivement, de mesurer les progrès, de réussir, de changer et d'innover. L'ADN de l'entreprise, c'est aimer servir et non pas se servir. C'est aussi se passionner pour l'action collective.

Tous ces éléments de Sens sont bien sûr traduits en bonnes pratiques adaptées à la clientèle que nous servons, ainsi qu'en outils, en rites et en rythmes de management. Avec cette approche, le lien entre l'engagement des collaborateurs et la performance de l'entreprise est d'une totale évidence..

DÉFINITION

L'ENGAGEMENT À L'ENTREPRISE

Tout autre est l'engagement à l'entreprise qui renvoie à la relation d'ordre essentiellement affectif et moral qui peut être nouée entre le collaborateur et son entreprise. Il est associé au « sentiment d'appartenance ». Les entreprises développent ce type d'engagement à travers la construction et le partage d'un « projet d'entreprise », d'une « vision » de son avenir, d'une explicitation de la mission et des valeurs de l'entreprise. Elles matérialisent également ces éléments à travers des rites et un vocabulaire spécifiques. Elles développent en quelque sorte un « patriotisme d'entreprise », qui fédérera les collaborateurs et générera de l'engagement. C'est ainsi que Kiabi, qui s'est donné pour mission de « mobiliser les talents et les passions pour habiller tous les moments de vie » associe systématiquement l'ensemble de ses 8 000 salariés à la construction de sa Vision, projet de développement sur plusieurs années

ou que Chronodrive a mené le même type d'exercice en interrogeant pendant plusieurs mois l'ensemble de ses 3 000 collaborateurs *via* une question hebdomadaire sur leurs smartphones. Ce type d'engagement renvoie à la notion de Sens. Or nombreux sont ceux qui sont à la recherche de ces éléments de sens dans la société contemporaine, fort dépourvue dans ce domaine.

Plus globalement, les actes concrets de l'entreprise envers ses collaborateurs doivent être cohérents avec les éléments de sens dont elle est porteuse. Les entreprises qui développent le plus fort taux d'engagement de leurs collaborateurs sont celles qui parviennent à articuler ces éléments de sens et leur traduction en actes RH concrets. C'est ainsi par exemple que le fait d'afficher des valeurs ne permet de développer l'engagement que si celles-ci sont déclinées en comportements concrets, voire en situations observables, notamment pour les managers.

Cette description des différents leviers d'engagement montre bien qu'il n'existe pas de modèle unique. Les entreprises peuvent développer l'engagement de leurs salariés selon des voies différentes. Celles qui génèrent un niveau d'engagement élevé et qui sont considérées par leurs collaborateurs comme des employeurs de référence s'appuient de fait sur deux ou trois leviers, pas plus. Elles construisent de fait un nouveau contrat avec leur corps social. Dans ce « deal gagnant-gagnant », elles mettent en place ce qui leur permet d'être vécues comme des employeurs différenciants.

Pour être complet, il reste à préciser la notion de désengagement. Est désengagé le collaborateur dont les actes traduisent un désinvestissement dans son activité professionnelle. Ce désengagement peut prendre plusieurs formes.

EXEMPLES

Les formes de désengagement

- Il peut générer du laisser-aller chez le collaborateur, qui se contente de faire ses heures : certains parleront d'absentéisme moral ou de sous-travail.
- Le salarié peut aussi se limiter à remplir ses obligations formelles et rien d'autre, dans une attitude qui est alors proche de la « grève du zèle. »
- Le désengagement peut également conduire à multiplier les retards, à être plus souvent absent ou à mettre en œuvre des attitudes inappropriées vis-à-vis du management, des collègues, des clients.
- Il peut enfin amener à quitter l'entreprise, qui voit son turnover augmenter avec parfois des départs regrettés.

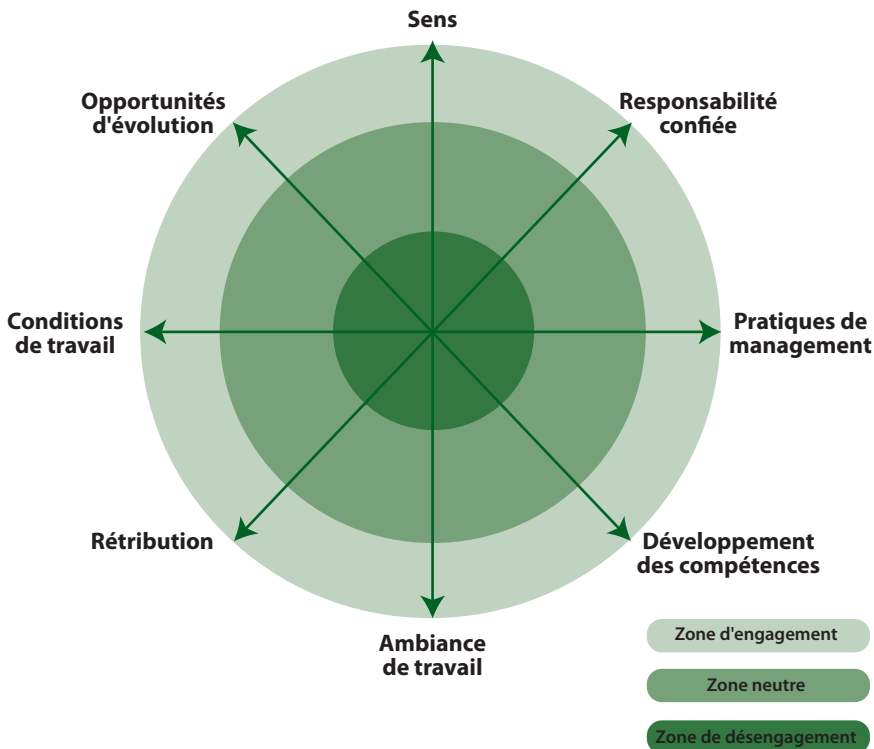


Figure 3.1 – Les leviers de l'engagement

2 FICHE

L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

POURQUOI ?

Enquête après enquête, le résultat se confirme : l'engagement des collaborateurs fait partie intégrante des préoccupations des responsables de l'entreprise, en particulier des DRH.

! À SAVOIR

Les cinq priorités absolues des responsables RH sont :

- l'engagement des collaborateurs ;
- le développement du leadership ;
- la gestion des talents ;
- les comportements et la culture ;
- la stratégie RH.

Source : enquête annuelle BCG menée avec la Fédération mondiale des associations de direction du personnel (WFPMA) auprès de 3 507 responsables RH, publiée le 1^{er} décembre 2014.

Faut-il s'étonner de l'importance accordée à cet enjeu ? Il apparaît de plus en plus évident que l'engagement des collaborateurs dans leur activité conditionne la performance de l'entreprise. Il existe un lien de causalité directe entre ces deux items. L'évidence de cette corrélation relève du bon sens : tout observateur de l'entreprise en sera très vite convaincu. De nombreuses études ponctuelles l'ont mis en évidence. Certaines l'ont chiffré : ISR a mesuré le lien entre engage-

ment et marge d'exploitation, Hewitt puis le magazine *Fortune*, son impact sur la valeur de l'action. Pour le responsable d'entreprise, travailler le niveau d'engagement des collaborateurs, c'est donc agir directement sur la performance de l'entreprise.

Cette relation entre engagement et performance s'inscrit dans une dynamique plus large : c'est l'épanouissement du salarié au travail qui rend possible un engagement durable de sa part dans son activité, lui-même source de performance de l'entreprise (figure 3.2).

Cette approche descend en ligne directe du « double projet économique et social » d'Antoine Riboud, alors patron de Danone. Elle est en rupture avec les logiques héritées de l'histoire sociale française : l'économique et le social s'y opposaient frontalement, l'homme étant en premier lieu considéré comme un coût et une contrainte, et non comme un investissement. L'approche adoptée ici permet d'aborder le bien-être au travail non comme un supplément d'âme, mais comme pouvant être à l'origine de la performance. C'est une démarche autrement



Figure 3.2

positive et enthousiasmante que la seule gestion des risques psychosociaux (voir dossier 15) ou encore l'objectif de certains groupes dans la période récente : éviter les suicides, soit le degré zéro de la GRH ! Dans l'approche proposée ici, un niveau élevé d'engagement des salariés est à la fois la conséquence d'une approche centrée sur l'épanouissement de l'homme et la source de la performance économique.

À NOTER**UN ÉCLAIRAGE SUR LE CONTENU DU TRAVAIL**

Cet impact du niveau d'engagement sur la performance est d'autant plus fort aujourd'hui que le travail s'est transformé. Aussi longtemps que le travail était constitué de tâches d'exécution, dans un cadre taylorien, la performance était d'abord le résultat de processus normés et des contrôles opérés. Mais, en quelques décennies, s'est développé le « travail du savoir ». Les salariés gèrent en premier lieu informations et relations. Même lorsqu'une volonté de retaylorisation s'applique au moins pour partie à ces métiers, ce sont les marges de manœuvre dont dispose le salarié pour prendre des initiatives et pour faire preuve d'intelligence des situations qui font la différence quant à la performance qu'il délivre.

À NOTER**UN ÉCLAIRAGE SUR LE RAPPORT DES PERSONNES AU TRAVAIL**

Ce n'est pas seulement le contenu du travail qui a changé, mais aussi le rapport des personnes au travail. L'aspiration de chacun à s'épanouir dans le cadre professionnel est de plus en plus forte. Elle remise aux oubliettes la conception ancestrale du « travail devoir ». Dans ce contexte, soit l'entreprise crée les conditions pour que cet épanouissement soit possible et elle génère de l'engagement, soit cet engagement se fera ailleurs. On connaît tous des salariés, déçus par leur environnement professionnel et désinvestis, qui s'engagent fortement dans des activités extraprofessionnelles.

L'entreprise a une deuxième raison de travailler le niveau d'engagement de ses collaborateurs. Même si la crise a mis en sommeil les tensions liées aux évolutions démographiques, attirer et retenir reste un enjeu majeur sur le moyen terme. Certes le papy-boom n'aura sans doute pas les effets annoncés hier, mais l'arrivée sur le marché de classes d'âge creuses dans les prochaines années générera inévitablement de nouvelles pénuries de compétences. Fidéliser les collaborateurs que l'entreprise ne veut vraiment pas perdre suppose de travailler leur engagement. Quant à l'attractivité de l'employeur pour les populations qu'elle souhaite recruter, elle est de plus en plus basée sur les réalités objectives vécues par ses salariés. Avant tout entretien de recrutement, un jeune diplômé a désormais quasi systématiquement des échanges avec les salariés de l'entreprise concernée, *via* les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn) et autres outils du Web. L'entreprise qui veut attirer n'a plus le choix : elle doit générer l'engagement qui fera de ses salariés des ambassadeurs.

Développer l'engagement des salariés est un enjeu d'autant plus important pour les entreprises et leurs responsables que deux phénomènes viennent aujourd'hui se conjuguer :

- le niveau de cet engagement est traditionnellement plus faible en France que dans d'autres pays : les enquêtes mesurant le niveau moyen d'engagement des salariés par pays situent invariablement la France dans le peloton de queue ;
- par ailleurs, ce niveau d'engagement est particulièrement faible dans la période actuelle, avec la crise, les inquiétudes qu'elle génère et la distanciation vis-à-vis de l'entreprise.

L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

3 FICHE

QUAND ?

La première raison de développer le niveau d'engagement est son impact direct sur la performance. Or, cette recherche de performance relève du quotidien de chacun des acteurs de l'entreprise. La vigilance sur le niveau d'engagement et les actions visant à le développer doit donc être continue. La thématique de l'engagement renvoie aux missions permanentes du responsable d'entreprise et à la mise en œuvre de pratiques RH adaptées.

Chaque fois que des signaux sont envoyés sur le désengagement, ce sont autant d'alertes auxquelles les dirigeants de l'entreprise doivent être sensibles et qui permettent au DRH de prendre des initiatives.

La vigilance sur le niveau d'engagement sera indispensable à la sortie de la crise actuelle. La situation économique a en effet généré du désengagement mais aussi de la

résignation : quand il y a avis de tempête, en interne comme à l'extérieur, il est logique que les salariés fassent le gros dos. Mais la sortie de crise modifiera la donne. À défaut de développer des motifs d'engagement, c'est une autre forme d'engagement que pourrait générer ce contexte, sous forme de mobilisation contre l'entreprise. Les conflits salariaux risquent de se multiplier.



EN PRATIQUE

APRÈS UNE RESTRUCTURATION

L'approche de l'entreprise sur l'engagement doit être revisitée lorsqu'elle entre dans une nouvelle phase de son histoire. C'est notamment le cas après une réorganisation. Dans les phases de restructuration, du fait de ses obligations juridiques et des impératifs sociaux, l'entreprise se préoccupe en premier lieu des collaborateurs dont elle se sépare. Elle oublie souvent « ceux qui restent ». Or ceux-ci sont inévitablement marqués par ce que viennent de vivre leurs collègues. Les inquiétudes sur l'avenir sont alors fréquentes. Toutes les conditions sont donc remplies pour que le désengagement se développe, sous ses différentes formes. Il s'agit ainsi pour l'entreprise de diagnostiquer où en sont ces populations et de tenir un discours de remobilisation accompagné d'initiatives concrètes. À défaut, la page sera longue à tourner et l'entreprise pourrait bien ne jamais engranger les bénéfices attendus de la réorganisation qu'elle a menée.

COMMENT ?

Une approche organisée visant à développer l'engagement doit être structurée en trois volets. Il s'agit dans un premier temps d'établir un état des lieux : quel est le niveau d'engagement des collaborateurs de l'entreprise ? Quelles sont les sources de cet engagement ? Quels sont au contraire les facteurs du désengagement ? Puis, de définir une cible, une stratégie d'engagement, en identifiant les leviers à travailler. Et, enfin, de construire et de mettre en œuvre les plans d'action permettant à l'entreprise de se rapprocher de sa cible.

PREMIER VOLET

Il s'agit de s'appuyer sur une appréciation objective du niveau d'engagement effectif des collaborateurs. Tout responsable d'entreprise dispose d'éléments informels sur le climat de l'entité dont il a la charge. Pour assurer ce rôle de veille, il peut s'appuyer sur des capteurs sociaux : dans chaque organisation, il existe des personnes dont l'état d'esprit, les préoccupations, les réactions sont représentatives de celles de l'ensemble du corps social. Il s'agit de les identifier et d'entretenir régulièrement des échanges avec elles.

D'autres démarches, plus organisées, permettent aux entreprises de disposer d'une photographie détaillée du niveau d'engagement de leurs collaborateurs. Elles sont de deux types : quantitatif et qualitatif. Les démarches d'ordre quantitatif prennent la

forme d'enquêtes d'opinion réalisées auprès de l'ensemble des collaborateurs, ou à défaut d'une part significative d'entre eux. L'utilisation de cet outil s'est fortement développée ces dernières années.

! À SAVOIR

LES SIX CONDITIONS À RESPECTER DANS UNE ENQUÊTE D'OPINION INTERNE

- Sélectionner les questions les plus utiles pour l'entreprise.
- Disposer d'éléments de benchmark fiables.
- Définir précisément les critères de tri et les livrables attendus.
- Animer le déploiement de l'enquête.
- Analyser les résultats dans le détail.
- Relier ces résultats à des actions concrètes et visibles.



L'AVIS DES PROS

Frédéric Thorat, DRH, BNP Paribas Retail Banking

Nous mesurons chaque année l'engagement des collaborateurs à travers le *Global People Survey*. Dans un monde très bousculé et challengé par la crise, les éléments qui ressortent très au-dessus du benchmark portent en premier lieu sur la fierté d'appartenance à BNP Paribas, la confiance dans la stratégie et dans les dirigeants, et le fait de recommander le groupe, et ce, alors que les effectifs du groupe ont doublé en 10 ans, avec plus de 70 % des collaborateurs travaillant hors de France.

Dans notre culture, il n'y a pas d'arrogance. Nous n'avons pas de leçon à donner aux autres. Nous devons faire ce que nous pensons bien pour nos clients. BNP Paribas est un groupe dans le concret, pratique, dans l'action. Dans le monde actuel, les collaborateurs apprécient ce positionnement.

Ce qui fait également la force de notre groupe et génère de l'engagement, c'est la capacité de faire bénéficier les collaborateurs, où qu'ils soient et quels que soient leurs managers, de la volonté de partager les mêmes processus RH.

Dans ce cadre, l'engagement passe par la qualité de la gestion du collaborateur dans son métier, dans son environnement immédiat. Quel type de management sommes-nous capables de lui offrir ? Est-ce que l'entreprise met en œuvre ce qu'il faut pour qu'il soit bien dans son activité ? C'est ce qui génère l'engagement de proximité.

Les *démarches d'ordre qualitatif* sont basées sur l'interview d'un échantillon représentatif des populations de l'entreprise, à partir de questions ouvertes. Elles permettent d'obtenir une photographie détaillée des perceptions des collaborateurs.

Les deux approches peuvent être menées en parallèle ou alternativement : l'enquête d'opinion donnera une photographie complète mais peu profonde ; la démarche qualitative fournira une photographie partielle mais détaillée.

DEUXIÈME VOLET

Une fois l'état des lieux de l'engagement réalisé, l'entreprise doit identifier les leviers à mettre en place. Elle doit choisir ceux sur lesquels elle investit et renoncer à d'autres. Une question se pose alors : de quelles pratiques

RH génératrices d'engagement a-t-elle besoin pour mettre en œuvre sa stratégie dans les meilleures conditions ?

Dans le choix des leviers d'engagement, certaines entreprises font une erreur : elles considèrent que ce sont les perceptions des collaborateurs qui déterminent les axes à travailler. Il faudrait ainsi donner la priorité aux domaines dans lesquels l'entreprise est en dessous du benchmark. Or les leviers sur lesquels l'entreprise investit dans le domaine RH ne doivent pas être choisis dans une « logique d'offre », mais découler de l'impact qu'ils auront sur l'activité générale. Certes l'entreprise doit veiller à ne pas être démotivante pour ses collaborateurs sur un ou plusieurs axes et, si l'enquête d'opinion met en évidence une telle situation, elle doit alors rectifier la situation. Mais ses priorités doivent avant tout découler de sa stratégie.

EXEMPLES

- Si **Orangina** Schweppes développe le levier de l'autonomie, c'est en premier lieu parce que ce groupe considère que son facteur de différenciation par rapport à ses concurrents business est la vitesse et qu'être rapide suppose de décentraliser la décision.
- **Egis, groupe d'ingénierie des transports**, est positionné sur le rapport qualité/prix de ses prestations et reconnu pour son expertise. C'est pour assumer ce positionnement plus qualitatif que celui de ses concurrents qu'il investit massivement dans le développement des compétences de ses collaborateurs et fait de cette dimension le premier levier de leur engagement.

TROISIÈME VOLET

Une fois que l'entreprise a défini les leviers d'engagement qu'elle doit travailler en priorité, elle peut construire les plans d'action permettant de combler les écarts entre l'état des lieux et l'objectif visé. Ces plans d'action seront d'autant plus efficaces qu'après avoir présenté ses objectifs, l'entreprise associera largement managers et collaborateurs à leur réalisation, en particulier dans la mise en œuvre des pratiques RH abordées dans la deuxième partie de ce livre.

COMMENT ?

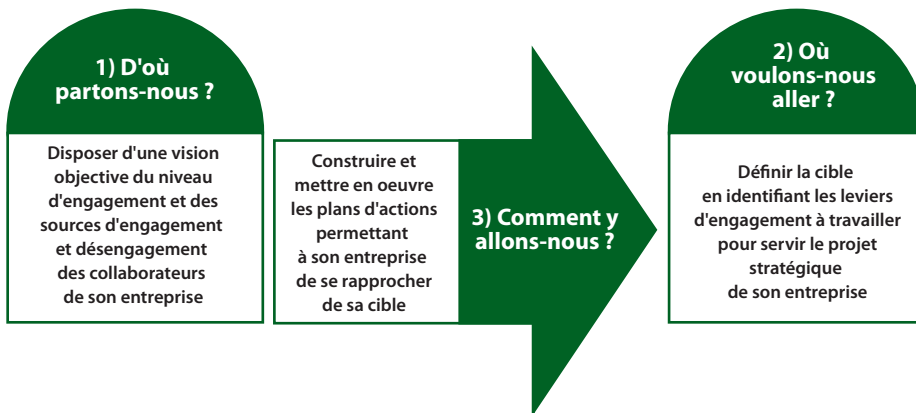


Figure 3.3 – Les trois volets à travailler

L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

5 FICHE

AVEC QUI ?

LE COLLABORATEUR

L'acteur qui est au cœur des problématiques d'engagement est bien sûr le collaborateur, à travers son quotidien dans l'entreprise, les réalités auxquelles il est confronté et ses perceptions de ces réalités. Or une grande partie de ce que vit le collaborateur est incarné dans sa relation avec son manager, qui anime, impulse, fait vivre, plus ou moins bien, les politiques que promeut l'entreprise. Le manager est l'acteur qui permet aux leviers d'engagement choisis par l'entreprise d'être mis en œuvre.

LE MANAGER

Sans pratiques managériales de qualité, l'entreprise ne peut impulser les politiques humaines qu'elle a construites. Quel que soit son niveau de responsabilité dans l'organisation, le manager est par définition l'acteur de proximité pour le collaborateur qu'il anime.

Développer l'engagement suppose donc non seulement d'avoir identifié ses leviers et défini les plans d'action pour les faire vivre, mais aussi de travailler la qualité des pra-

tiques managériales, sachant que cette qualité dépend en premier lieu de l'entreprise qui a les managers qu'elle mérite. Lorsque certaines pratiques managériales sont identifiées comme défaillantes ou améliorables, la responsabilité de l'entreprise est double : elle doit mettre en place ce qui permettra à ces managers de grandir et de mieux tenir leur rôle ; elle doit également garantir que le cadre organisationnel (nombre de collaborateurs animés, charge de travail du manager, modes de fonctionnement impulsés, activités valorisées) le permette. Ces activités relèvent de la responsabilité de la fonction RH.

L'EXPERT

La traduction de la stratégie en leviers d'engagement ou la mesure du niveau d'engagement ne font pas partie des terrains familiers pour le DRH, notamment lorsqu'il lui est demandé d'être en premier lieu un expert des processus RH. Il peut alors s'appuyer sur des expertises externes en faisant appel à des consultants spécialisés. Il doit veiller à ce que la démarche impulsée soit réellement construite sur mesure.

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 3



- BEAUVOIS J.-L., JOULE R.-V., *La Soumission librement consentie*, PUF, 2009.
- CARRÉ Ph., FENOUILLET F., *Traité de psychologie de la motivation*, Dunod, 2008.
- DOUSSET A., *Motiver les salariés pour une meilleure performance*, Les Échos Études, 2010.
- Geetz I., Carney B., *Liberté et Cie, quand la liberté des salariés font le succès des entreprises*, Champs, 2013.
- IDENTITÉ RH, « Manager par le sens dans la durée », identiterh.com, mars 2015.
- IDENTITÉ RH, « Communiquer sur la rémunération, acte de management par excellence », identiterh.com, juin 2014.
- IDENTITÉ RH, « Lettre ouverte aux DRH qui n'y croient plus », identiterh.com, juillet-août 2011.
- LAVAL Ch., *Plaidoyer pour la reconnaissance au travail*, VPHR, 2011.
- Le GOFF J.-P., *La France morcelée*, Folio, 2008.
- O'DONNELL A., *Pratiques managériales et engagement des salariés*, Entreprise & Personnel, 2010.
- Observatoire de la vie au travail, Enquête nationale, 2010.
- ROBINSON D., HAYDAY S., *The Engaging Manager*, IES, 2009.
- VERRIER G., *Stratégie et RH, l'équation gagnante*, Dunod, 2012.

FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	66
FICHE 2	POURQUOI ?	68
FICHE 3	QUAND ?	71
FICHE 4	COMMENT ?	73
FICHE 5	AVEC QUI ?	76

4

DOSSIER

LE MANAGEMENT DES TALENTS

ALEXANDRE PACHULSKI

Dans un environnement où les entreprises cherchent à attirer et à retenir les meilleurs profils, le management des talents constitue un défi à relever tandis que le savoir et l'innovation deviennent des avantages concurrentiels. Ce défi est par nature transversal car il impacte directement la plupart des grandes pratiques RH : la GPEC, le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la formation, la gestion de carrières.

L'une des principales questions qui se pose est celle de la définition de la notion même de talent : les différentes approches adoptées vont d'un élitisme marqué, réservant l'appellation de « talent » à un nombre très limité de personnes souvent qualifiées de « hauts potentiels », à une démocratisation large du concept selon laquelle chacun, dans l'entreprise, est (ou a) un talent.

DÉFINITION ET HISTORIQUE

À la suite du thème de l'engagement des collaborateurs, le thème du management des talents répond à une double problématique : une problématique organisationnelle visant à maintenir et améliorer la performance de l'entreprise en optimisant les processus RH et une problématique psychosociale visant à porter attention aux attentes des collaborateurs afin de s'assurer de leur plein engagement.

Si l'on parle tant de management des talents, c'est précisément parce que la notion de « talent » elle-même combine intrinsèquement une dimension organisationnelle et psychosociale.

DÉFINITION

LE TALENT est une aptitude ou une capacité qui permet à un individu de se distinguer des autres dans un contexte et un domaine donnés.

Cette distinction s'opère de deux façons :

- soit parce que la personne jugée talentueuse produit des résultats dans son activité que ses pairs ne peuvent obtenir : on parle alors de « don » pour désigner ce « quelque chose en plus » que les autres n'ont pas ;
- soit parce que la personne occupe ou est destinée à occuper une position stratégique au sein de l'entreprise : ce n'est alors pas tant la capacité ou l'aptitude de la personne qui

est visée par la notion de talent mais plutôt le fait que son activité soit ou puisse devenir clé pour l'entreprise. C'est dans cette perspective que l'on parle de talents en désignant les « hauts potentiels ».

Il existe un troisième cas : celui où les talents désignent l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, faisant alors référence au potentiel révélé ou non de chaque individu¹.

! À SAVOIR

Dans tous les cas, la notion de talent met en avant deux éléments fondamentaux :

- **Le talent est indissociable de l'individu**, ce qui signifie qu'une entreprise ne peut disposer du talent du collaborateur sans solliciter le collaborateur en question !
- **La notion de talent n'a pas de valeur absolue**, elle n'a qu'une valeur relative à un contexte et un domaine donnés.

1. Peretti (2008).

Ce dernier cas intègre l'environnement de travail, la culture de l'entreprise, l'encadrement managérial, etc. Il implique également que l'on n'est pas nécessairement considéré talentueux « pour toujours », et que l'on peut être talentueux dans un domaine et pas du tout dans un autre. Albert Einstein était-il talentueux au tennis et Roger Federer est-il talentueux en mathématiques ? Le management des talents doit par conséquent aborder les questions suivantes :

- Comment mettre chaque collaborateur en position d'exprimer pleinement son potentiel et ses capacités dans ses activités professionnelles ?
- Quelle attention apporter aux personnes capables d'atteindre un niveau de performance exceptionnel ?
- Comment personnaliser le cadre de travail proposé aux collaborateurs, en fonction de leur rôle, de leur personnalité, de leurs attentes tout en conservant une gouvernance et une culture d'entreprise cohérentes ?
- Comment accroître l'adéquation entre les talents et les postes clés de l'entreprise ?
- Comment attirer les meilleurs et les fidéliser ?
- Comment déceler le potentiel de ses collaborateurs alors même qu'ils n'ont pas encore eu l'occasion de le révéler ?
- De façon générale, comment constamment accroître la motivation des collabora-

teurs et répondre à leurs attentes, exprimées ou non ?

- L'adéquation entre les collaborateurs et leurs fonctions est-elle bonne ? Autrement dit, y a-t-il une bonne correspondance entre les compétences acquises par les collaborateurs et les compétences requises par leurs fonctions ?
- Comment les collaborateurs se projettent-ils dans l'organisation ? Envisagent-ils une évolution sur le long terme au sein de l'entreprise ou bien l'entreprise n'est-elle pour eux qu'un jalon dans leur carrière ?
- De façon symétrique, l'entreprise peut-elle offrir aux collaborateurs des plans de carrière à la mesure de leurs attentes ?
- Quelles sont les fonctions clés pour l'entreprise et par qui sont-elles tenues ? Le resteront-elles ? Quelles seront les fonctions clés de demain ?
- La rémunération des collaborateurs est-elle en adéquation avec les réponses aux questions ci-dessus ?

Toutes ces questions se rapportent tour à tour aux différents processus RH que l'entreprise met aujourd'hui en œuvre : gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), recrutement, parcours d'intégration, évaluation, rémunération, formation, mobilité.

POURQUOI ?

Pourquoi parle-t-on de talent dans l'univers de l'entreprise alors qu'il y a encore peu de temps, ce terme ne s'appliquait qu'aux domaines artistiques et sportifs ? Difficile dans le domaine des ressources humaines d'aller à un salon, une conférence, de lire un ouvrage ou encore de feuilleter un magazine sans entendre parler de « guerre des talents », de « fidélisation des talents », de « gestion des talents », de « management des talents », d'« attirer les talents », etc.



L'AVIS DES PROS

Mireille Bou Antoun, directrice Développement RH Groupe, Elior

« La gestion des talents est un enjeu stratégique pour l'entreprise. Pour sa propre croissance, il est indispensable de développer les compétences, d'anticiper les besoins d'évolution de chacun, de les conjuguer avec ceux de l'organisation et de préparer ses relèves managériales. Mais au-delà c'est désormais un enjeu sociétal : c'est sur l'entreprise que repose en grande partie la responsabilité de développer l'employabilité de ses collaborateurs. »

L'entreprise a toujours cherché à tirer profit des connaissances et compétences de ses collaborateurs à travers des expériences issues de domaines tels que l'intelligence artificielle, le *knowledge management* ou la gestion des compétences. Ces domaines s'intéressent aux ressources intangibles et précieuses portées par les individus que sont les savoirs, savoir-faire, savoir-être.

Le management des talents accorde à la dimension psychosociale une importance égale à celle de la dimension organisationnelle jusqu'ici centrale.

Le talent n'est plus une ressource portée par l'individu mais désigne l'individu lui-même !

La notion de talent repose tacitement sur celle de « don », qu'il est nécessaire d'exploiter au mieux sinon la source peut se

tarir¹.... Cette exploitation repose sur des facteurs psychosociaux tels que la motivation, l'ambition, le bien-être, la reconnaissance, la satisfaction, etc. On peut certes être compétent à son poste sans être très motivé par celui-ci, mais peut-on réellement être talentueux ?

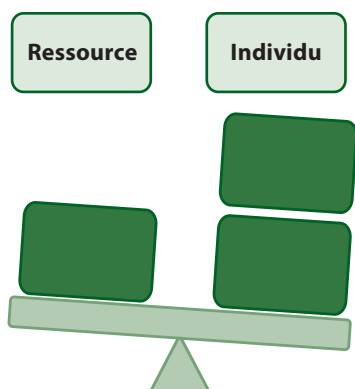


Figure 4.1 – La balance du talent

Dans ce cadre, l'entreprise doit accorder une attention plus importante que jamais à ses collaborateurs, à leurs attentes, leurs doutes, leurs perceptions, qu'elles soient rationnelles ou non, justifiées ou non. Ce phénomène combine à la « transformation digitale » que de plus en plus d'entreprises essayent d'engager, favorisant notamment la transparence, l'autonomie des collaborateurs et les prises d'initiative au sein de l'entreprise. Pour répondre à ces deux phénomènes conjoints, l'entreprise doit alors être capable de repenser son organisation et imaginer de nouveaux dispositifs.

Il y a un autre enjeu auquel le management doit répondre. Dans le contexte de sortie de crise économique actuel, l'entre-

prise doit rester performante, c'est-à-dire de continuer à maintenir son avantage concurrentiel, sans nécessairement disposer de tous les moyens dont elle disposait auparavant. L'entreprise se voit ainsi contrainte de :

- identifier en interne les ressources qui satisferont ses besoins opérationnels plutôt que recruter à l'extérieur ;
- faire en sorte que chaque collaborateur puisse occuper son poste avec le maximum d'efficacité et se doter des moyens de mesurer cette efficacité ;
- proposer aux collaborateurs des parcours de formation permettant de renforcer leur employabilité, tout en leur proposant une politique de rémunération pertinente ;
- mettre en perspective ces différents éléments avec les enjeux stratégiques et opérationnels futurs.

Si l'on peut considérer que les enjeux de personnalisation de la relation de l'individu au travail et d'optimisation des processus RH préexistaient au concept de management des talents, il est certain que les technologies digitales permettent d'y répondre de façon différente, et plus efficacement qu'auparavant ! Ceci explique pourquoi le management des talents émerge si fortement.

La personnalisation de l'environnement de travail du collaborateur est facilitée du fait que celui-ci peut travailler à distance et à des horaires aménagés grâce à l'internet haut débit. Les systèmes d'informations dédiés aux ressources humaines (SIRH) et les nouveaux médias du type réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn...) permettent également aux managers de mieux connaître leurs collaborateurs et favorisent la prise en compte de leurs attentes et aspirations professionnelles.

Concernant l'optimisation des processus RH, leur intégration est aujourd'hui rendue possible grâce aux logiciels de niche (ou « best-

1. Le talent est un mot utilisé depuis des siècles puisqu'il est déjà question de talent dans la Bible, dans l'Évangile de Matthieu, sous forme de parabole.

of-breed») dédiés au management des talents. Ces logiciels permettent aux responsables RH en charge des processus d'évaluation, de formation ou de recrutement de mutualiser leurs informations afin de prendre de meilleures

décisions et d'offrir des services toujours plus pertinents aux collaborateurs. Ils permettent également d'impliquer ces derniers de façon simple dans la gestion de leur propre carrière.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

L'émergence forte du management des talents résulte de l'influence conjointe des technologies digitales et de l'arrivée sur le marché du travail de la génération Y.

Les technologies digitales aplatissent la structure de l'organisation et écourtent considérablement le délai des prises de décision. Ainsi, chaque collaborateur se voit accorder un niveau de responsabilité et d'autonomie bien plus important que par le passé.

À côté de cette évolution de la technologie et de son impact sur l'organisation, la « génération Y » influence peu à peu le marché du travail avec sa nouvelle façon d'appréhender la sphère professionnelle. Parmi les déterminants communs, les plus visibles sont :

- l'utilisation « native » des technologies ;
 - l'esprit d'indépendance ;
 - la quête de sens et de plaisir ;
 - la recherche d'un équilibre harmonieux entre vie privée et vie professionnelle.
-

LE MANAGEMENT DES TALENTS

3 FICHE

QUAND ?

Si l'on raisonnait par l'absurde, on pourrait se poser la question suivante : « Quand, pour une entreprise, bien manager ses talents n'est-il pas important ? »

Cette question absurde amènerait des réponses tout aussi absurdes :

- quand elle possède un tel avantage concurrentiel que celui-ci ne dépend absolument plus de ses talents ;
- quand elle n'a plus de concurrents ;
- quand n'importe quel collaborateur de l'entreprise peut occuper n'importe quelle fonction avec succès ;
- quand recruter un talent sur n'importe quel poste prend moins d'une semaine ;
- quand les collaborateurs peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes en toutes circonstances ;
- quand ils restent motivés quoi qu'il arrive dans l'entreprise ou sur le marché de l'emploi ;
- quand l'entreprise se réorganise ou change de stratégie mais que cela n'amène strictement aucun changement en termes d'emplois et de compétences au sein de l'entreprise.

Ce raisonnement par l'absurde fait émerger la réflexion suivante : bien manager ses talents constitue un enjeu pour toutes les entreprises. La question du « quand » se ramène donc plutôt à la question suivante :

quand est-il le plus opportun d'initier une démarche visant à manager ses talents de façon pertinente et structurée ?

! À SAVOIR

Un changement important de stratégie ou d'organisation, à venir ou passé, ainsi qu'une évolution importante d'un secteur d'activité tout entier, constituent souvent un bon levier pour initier une démarche de management des talents.

Un changement important peut mettre en exergue une fonction ou un collaborateur qui n'étaient jusqu'ici pas jugés clés mais qui le deviennent dans le nouveau dispositif organisationnel. Par exemple, le secteur de l'assurance est nécessairement en pleine mutation, du fait de la somme considérable d'informations à disposition sur chacun d'entre nous et de l'impact des technologies digitales sur le traitement des demandes et dossiers. Dans ce cadre, repenser la gestion de la relation talent devient un préalable à la gestion de la relation client.



CAS D'ENTREPRISE

LA MACSF

- **Contexte :** La MACSF (Mutuelle d'assurances du corps de santé français) est une société d'assurance mutuelle française créée en 1935 et s'affirme comme le premier assureur des professionnels de santé. Elle opère actuellement une transformation importante de ses métiers et de son modèle économique afin d'être capable de digitaliser l'activité des acteurs opérationnels travaillant en agence.
- **Enjeu :** Dans le cadre de cette transformation, la direction des Ressources humaines a un rôle clé à jouer dans la conduite du changement à opérer auprès des acteurs opérationnels. Les responsables RH doivent pour ce faire commencer par moderniser la fonction RH elle-même, mais aussi se doter des moyens adéquats. Ils doivent notamment être capables d'identifier les différentes compétences et aspirations composant le capital humain, développer la formation et la mobilité interne, et recruter les profils qui viendraient à manquer.
- **Actions menées :** La première action qui a été menée a consisté à créer un service lié au Développement RH se distinguant de l'administration du personnel. Une démarche outillée de refonte du référentiel de compétences, des entretiens d'évaluation et des revues de talents a ensuite été engagée. Tout cela venant supporter la mise en place de parcours professionnels répondant aux enjeux de la transformation.
- **Impact :** Une professionnalisation de la fonction RH permettant de répondre à la fois aux enjeux internes concernant le management des talents et aux enjeux externes concernant la gestion de la relation client.

À NOTER

UN GRAND NOMBRE D'ENTREPRISES initient des démarches de management des talents quand elles sont en quête d'harmonisation de leurs processus, de leurs pratiques et de leurs matériaux RH.

Il s'agit autant de formulaires d'entretien d'évaluation, de revues d'objectifs ou de salaires, de catalogues de formation, d'« informations talent¹ ». Ce besoin d'harmonisation

intervient souvent dans des entreprises très décentralisées.

Des problématiques budgétaires peuvent également déclencher le besoin de mieux manager ses talents. Dans le contexte actuel, beaucoup d'entreprises sont contraintes de réduire fortement leurs budgets liés au recrutement ou à l'externalisation. Cela signifie qu'elles doivent – au mieux – produire les mêmes résultats avec moins de ressources. L'entreprise s'insère alors dans une démarche d'optimisation des processus RH. L'utilité d'un système d'information de ressources humaines (SIRH) est particulièrement saillante dans cette recherche d'optimisation des processus RH (voir dossier 5).

1. Nous appellerons « information talent » l'ensemble des informations portant sur les collaborateurs de l'entreprise en lien direct ou indirect avec leur activité professionnelle.

COMMENT ?

Si chaque entreprise a une façon de manager les talents qui lui est propre, compte tenu de sa stratégie, de sa culture, de ses valeurs, etc., elle doit cependant envisager sa démarche comme un cycle et non comme un processus linéaire. En effet, chaque action à mener est liée aux autres et ne peut être envisagée isolément.



Figure 4.2 – Les trois facettes d'un cycle de gestion des talents

L'IDENTIFICATION DES TALENTS

C'est la facette la plus « évidente » d'un cycle de gestion des talents. Comment vouloir gérer des talents que l'on n'aurait pas identifiés ? Néanmoins, du point de vue opérationnel, la prise en compte de cette facette n'a rien d'évident puisque seuls certains talents de l'entreprise ont déjà été révélés. Selon

quels critères identifie-t-on les talents ? N'existe-t-il qu'un seul type de talent ?

Les critères de détection d'un talent sont faciles à définir pour certaines fonctions. Par exemple, on considérera qu'un commercial est talentueux lorsqu'il dépasse ses objectifs de chiffre d'affaires plusieurs années d'affilée. En revanche, comment détecte-t-on un développeur informatique talentueux ? Un comptable talentueux ? Un designer talentueux ? Un responsable de production talentueux ?

! À SAVOIR

- Talent ne rime pas nécessairement avec « performance » ou « exploit ».
- La performance d'un individu est bien sûr un indicateur de talent mais ce n'est pas le seul.
- Pour identifier les talents, une entreprise doit définir ses « critères talent », ceux-ci dépendant à la fois de son secteur d'activité, de sa stratégie, de sa culture, de la fonction ou famille d'emplois considérée et de l'acceptation même de la notion de talent utilisée.

Une fois ces critères définis, il faut savoir dans quelle catégorie ranger le talent identifié.

À NOTER

IL EXISTE PLUSIEURS TYPES DE TALENT :

- **le talent « performant »** est celui auquel on fait en général allusion. Il s'agit de l'« Usain Bolt de l'entreprise », c'est-à-dire celui capable de réaliser des performances exceptionnelles dans son domaine d'activité ;
- **le talent « innovant »** désigne un individu capable d'innover ou de produire une action différenciante à forte valeur ajoutée pour l'entreprise ;
- **le talent « clé »** est celui qui occupe une fonction clé de l'entreprise ou qui présente une aptitude remarquable stratégique pour l'entreprise ;
- **le talent « rare »** est celui qui fait preuve d'une aptitude ou une capacité peu présente sur le marché du travail ou au sein de l'entreprise ;
- **le talent « potentiel »** désigne une personne qui possède une aptitude remarquable mais qui ne l'a pas encore révélée au travers de ses activités ;
- **le talent « adaptatif »** se réfère à une personne présentant une aptitude ou une capacité remarquable, et en mesure de mobiliser cette capacité dans une très grande variété de situations. Il fait preuve d'une « souplesse » particulière lui permettant de s'abstraire plus facilement de l'environnement extérieur et de libérer son potentiel plus facilement.

Le management des talents vise à répondre à la fois aux attentes des collaborateurs et aux besoins de l'entreprise. Le développement des talents constitue ainsi la deuxième facette du management des talents et répond à ces deux enjeux.

LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Le renforcement de l'employabilité des collaborateurs est au cœur de leurs préoccupations mais aussi des besoins de l'entreprise. Cela nécessite pour chacun un plan de développement adapté à ses attentes et ses compétences, tenant à la fois compte du poste actuel et du parcours de carrière envisagé.

! À SAVOIR

Le développement des talents consiste ainsi à :

- **donner les moyens** de se projeter dans une carrière à moyen et long terme au sein de l'entreprise ;
- **donner l'assurance** d'être positionné à court terme sur les projets et autres opportunités intéressantes qui peuvent survenir au sein de l'entreprise ;
- **permettre d'acquérir** de nouvelles compétences afin d'améliorer la performance sur le poste actuel ;
- **permettre de disposer** de conditions de travail adaptées à la personnalité et donner ainsi pleine satisfaction ;
- **rémunérer** de façon proportionnelle à leur contribution sur la performance de l'entreprise.

Il ne s'agit pas uniquement de formation, notion qui se confond trop souvent – à tort – avec celle de développement. La formation constitue un dispositif parmi d'autres d'un plan de développement. La rémunération, la mobilité, la délégation ou encore l'adaptation des conditions de travail constituent d'autres dispositifs de management des talents. Chaque dispositif est lui-même multiple : lorsque l'on parle de rémunération, on parle aussi bien

d'augmentation du salaire fixe, de partie variable, de bonus, de stock-options, etc.

Enfin, partant du principe qu'un talent ne peut être considéré comme « clé » que par rapport à la stratégie l'entreprise, il peut l'être à un instant donné et ne plus l'être deux ans plus tard. De la même manière, un dispositif de développement, extrêmement pertinent à un instant donné pour un collaborateur sur une fonction, peut devenir totalement absurde si cette fonction est externalisée.

À NOTER

À CHAQUE TYPE DE TALENT, à chaque organisation, à chaque culture, à chaque pratique propre à l'entreprise correspondent des dispositifs de développement des talents plus adaptés que d'autres. L'un des défis concernant le management des talents est de définir les dispositifs de développement les plus adaptés à chacun, puis bien sûr de les mettre en œuvre de façon efficace.

Les facettes d'identification et de développement des talents ne sont pertinentes qu'accompagnées de la troisième facette du management des talents : la planification des talents.

LA PLANIFICATION DES TALENTS

Il s'agit ainsi de mettre en perspective les facettes d'identification et de développement des talents par rapport aux enjeux et objectifs stratégiques futurs de l'entreprise. Sans cette mise en perspective offerte par la facette de planification, les décisions et actions mises en œuvre risquent de n'avoir qu'une portée à très court terme.

Les enjeux et objectifs stratégiques de l'entreprise peuvent tout aussi bien se traduire

en indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaires, volume d'effectifs, taux de turn-over, etc.) ou en éléments qualitatifs (référentiel emplois-compétences, cartographie des talents et des compétences clés, etc.).

Pour supporter cette facette de planification, la démarche proposée est assez simple (voir figure 4.3) :

- L'entreprise doit prendre une « photographie de l'existant » pour connaître sa position actuelle : volume d'effectifs, chiffre d'affaires annuel, taux de turn-over, pyramide des âges, référentiel emplois-compétences, cartographie des talents et des compétences, etc.
- Elle doit ensuite « définir la cible » qu'elle souhaite atteindre en termes d'enjeux et d'objectifs stratégiques : doubler le chiffre d'affaires, doubler les effectifs, réduire le taux de turn-over, moins sous-traiter, etc.
- Compte tenu de sa position actuelle et de sa cible, elle doit alors définir le meilleur chemin ou « scénario d'évolution » pour passer de l'une à l'autre : bâtir plusieurs scénarios d'évolution s'appuyant sur différentes hypothèses.
- Il s'agit enfin de « privilégier un scénario » parmi ceux proposés, compte tenu des hypothèses qui semblent les plus pertinentes.



À RETENIR

Le management des talents est un cycle à trois facettes, et non un processus linéaire, car la facette de planification des talents tire profit d'une part et alimente d'autre part les facettes d'identification et de développement des talents.



Figure 4.3 – La planification des talents

5 FICHE

LE MANAGEMENT DES TALENTS

AVEC QUI ?

Une démarche de management des talents est bien souvent pilotée par des acteurs des ressources humaines, mais ces derniers ne peuvent ni ne doivent être les seuls contributeurs d'une telle démarche.



Figure 4.4 – Les acteurs du management des talents

Du fait qu'ils sont responsables de la mise en œuvre des processus centrés sur les talents de l'entreprise – le recrutement, la formation, les évaluations, etc. – les responsables RH sont des contributeurs privilégiés d'une démarche de management des talents. Les RH couvrent à la fois la dimension organisationnelle, en pilotant les processus concernés, et la dimension psychosociale, en s'assurant que les talents mobilisés au sein de ces processus sont motivés, engagés, satisfaits, reconnus, etc.

Les RH doivent également sensibiliser l'ensemble de l'entreprise aux enjeux du management des talents et mettre à disposition de tous les matériaux RH dont ils étaient jusqu'ici les seuls dépositaires : référentiels emplois et compétences, catalogues de formation, bourse à l'emploi, etc.

Dans le cadre d'une démarche de gestion des talents, les RH ne peuvent développer qu'une vision « décontextualisée » des talents de l'entreprise puisqu'ils ne participent que rarement aux activités opérationnelles au côté de ces derniers. Les managers opérationnels, ou managers de proximité, deviennent ainsi des partenaires de poids pour les RH dans une démarche de management des talents.

Dans le cadre du management des talents, les managers de proximité ont notamment pour rôle de faire remonter les informations émanant du terrain ainsi que les souhaits et les attentes de leurs collaborateurs. Ils pourront également détecter les collaborateurs qui semblent présenter un talent particulier ou qui, à l'inverse, subissent une perte de motivation. Les managers sont également des relais clés



L'AVIS DES PROS

**Jean-Robert Bouet, chef de service
Processus et Outils RH, Monoprix**

« L'acteur clé est la transversalité. En effet, afin de réussir sa gestion des talents, l'implication de différentes directions et du métier est nécessaire. Dans notre contexte, au-delà de la DRH, nous avons sollicité des magasins et des managers d'autres directions afin d'être connectés à la réalité du terrain et à la prise en compte de profils très hétérogènes. »

puisque'ils font connaître les matériaux RH à disposition des collaborateurs afin que ceux-ci deviennent les acteurs de leur propre carrière.

La principale difficulté pour les managers est de s'abstraire de leurs activités opérationnelles quotidiennes pour participer à une telle démarche.

! À SAVOIR

La visibilité que peuvent fournir les collaborateurs à l'entreprise est essentielle pour que cette dernière puisse en retour adapter son organisation et sa culture à ses collaborateurs, et ainsi accroître les chances de les satisfaire. Les collaborateurs deviennent ainsi acteurs de leur propre carrière !

Malgré tout, les collaborateurs eux-mêmes restent les mieux placés pour donner de la visibilité à l'entreprise sur les éléments les concernant. Il peut tout aussi bien s'agir de faire part de leurs souhaits et de leurs attentes que de faire connaître à l'entreprise leurs expériences professionnelles passées, les formations qu'ils ont déjà suivies, leurs diplômes, etc.

Pour ce faire, ils disposent de l'ensemble des matériaux produits par les RH et relayés par leurs managers de par le SIRH. L'un des grands enjeux à venir du management des talents est précisément de faire contribuer les collaborateurs et les managers à l'élaboration et la maintenance des matériaux RH de l'entreprise.

Les collaborateurs peuvent de plus jouer un rôle clé d'« ambassadeurs » de l'entreprise, en promouvant notamment sa marque employeur au sein de leurs réseaux sociaux, en faisant suivre des offres d'emploi à leurs contacts ou des contacts aux recruteurs internes, etc. Ils deviennent ainsi contributeurs des processus RH au même titre que les managers.

Les membres de la direction générale tiennent un double rôle au sein d'une démarche de management des talents. Ils doivent à la fois :

- prendre en compte les informations concernant les talents de l'entreprise dans la définition des enjeux et des objectifs stratégiques d'aujourd'hui et de demain ;
- partager leur vision des enjeux et des objectifs stratégiques avec les managers et les RH.

La principale difficulté rencontrée par la DG est de disposer des moyens adéquats pour donner de la visibilité aux managers et aux RH concernant la stratégie de l'entreprise.

Enfin, les consultants externes accompagnant les RH dans la définition des référentiels emplois et compétences, dans la refonte des processus, ou plus globalement dans la définition de la stratégie talent de l'entreprise ont un rôle à jouer.

UNE DÉMARCHE DE MANAGEMENT DES TALENTS doit pour être efficace impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise : responsables RH, managers, collaborateurs, dirigeants et consultants externes.

À NOTER

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 4



- BERNIER P., GRESILLON A., *La GPEC : Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Dunod, 2010.
- DEJOUX C., THÉVENET M., *La Gestion des talents*, Dunod, 2010.
- DOLY, J.-P., *L'Accordeur de talents*, Dunod, 2012.
- LAHOUEZ-HUMBERT E., *Le Choc générationnel : faire travailler ensemble trois générations*, Maxima Ed., 2010.
- LIGER P., *Le Marketing des ressources humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Dunod, 2007.
- MIRALLES P., *Le Management des talents*, 2^e éd., L'Harmattan, 2012.
- PACHULSKI A., *Les nouveaux horizons RH*, Diateino, 2012.
- PERETTI J.-M. (dir.), *Tous talentueux*, Eyrolles, 2008.
- POUGET P., *Intégrer et manager génération Y*, Vuibert, 2010.

FICHE 1 DÉFINITION ET HISTORIQUE	80
FICHE 2 POURQUOI ?	85
FICHE 3 QUAND ?	90
FICHE 4 COMMENT ?	92
FICHE 5 AVEC QUI ?	96

5

DOSSIER

LE SIRH

PATRICK STORHAYE

« Si l'homme ne façonne pas ses outils,
les outils le façonneront. »

Arthur Miller

Le cinquième défi est celui de l'utilisation cohérente du système d'information des ressources humaines (SIRH) en tant que condition nécessaire mais non suffisante de l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Historiquement, la GRH a connu le développement le plus tardif de ses systèmes d'information, après la finance-comptabilité, le marketing-vente, la production ou la stratégie. Avec l'avènement des micro-ordinateurs et surtout d'Internet, le responsable a désormais à sa disposition un ensemble de bases de données et d'outils d'aide à la décision qui lui permettent d'optimiser la mise en œuvre des pratiques RH.

DÉFINITION ET HISTORIQUE

D'abord assimilable au logiciel de paie, raison pour laquelle on ne parlait pas encore de « système », le SIRH est ensuite devenu « un progiciel qui automatise d'une part un certain nombre de tâches des différentes missions de la fonction RH et d'autre part leur circuit d'information¹ ». Il s'apparente à un système de briques applicatives, s'inscrivant dans une architecture d'entreprise, plus ou moins intégrée, quel que soit le mode d'exploitation (interne ou externe), et permet le partage des informations en étant ouvert à différents acteurs internes et externes à l'entreprise.

En 30 ans, le concept de SIRH s'est étendu sur le plan des fonctionnalités – de la paie à la gestion du capital humain et au décisionnel – et s'est ouvert à un public plus large – de l'expert RH à l'ensemble de l'entreprise et de ses partenaires externes – devenant dès lors plus complet, plus ouvert et plus collaboratif. « Le SIRH des années 2010 continuera de s'ouvrir et proposera de plus en plus de services à la demande². »

La démocratisation des technologies issues d'Internet depuis le début des années 2000 a contribué à ce qu'il soit également personnalisable (en fonction des besoins des différents acteurs qui y ont accès) et accessible de multiples manières (intranet, Internet, smartphones, etc.) (tableau 5.1).

! À SAVOIR

Employer le terme de « système » fait référence à un ensemble d'éléments. Il faut donc :

- **identifier** les frontières du système ;
- **comprendre** la manière dont il interagit avec son environnement ;
- **définir** comment ses composants interagissent entre eux.

LES FRONTIÈRES DU SIRH

Cerner les frontières d'un SIRH pose deux difficultés. L'information RH ne se résume pas au système informatique qui la traite et l'information RH est peut-être la plus partagée dans l'entreprise.

1. Silva (2008).

2. Just (2010).

Tableau 5.1 – Évolution des SIRH

	Années 1980	Années 1990	Années 2000	Années 2010
Type de système	Logiciel	Progiciel	Solution	Système d'information
Caractéristique	Intégré	Intégré, communiquant	Collaboratif, hétérogène	Collaboratif, cohérent
Périmètre	Interne à la DRH	Toute la DRH	Entreprise	Entreprise étendue
Partage d'informations	Experts RH	DRH, Comptabilité et finance	Toute l'entreprise	+ Partenaires externes
Ouverture	Aucune	À la fonction RH	Aux collaborateurs, managers et opérationnels	Prise en compte du personnel non salarié (indépendants, intérimaires, etc.)
Technique	Mainframe Micro-informatique Bureautique	Bases de données relationnelles, Client-serveur, ERP	Full web, N-tiers, Internet, intranet	Full web, SaaS, Cloud computing
Couverture	Paie	Paie, GAP, GTA	Paie, GAP, GTA, RH	Paie, GAP, GTA, RH, BI
Barycentre	Paie	Paie	Paie / GAP	Paie / GAP / Data-center

BI : Business intelligence / décisionnel. ERP : *enterprise resource planning* (progiciel de gestion intégré ou PGI).
GAP : Gestion administrative du personnel. GTA : Gestion des temps et des activités. SaaS : *software as a service* (logiciel en tant que service).

Poser la question du SIRH revient à s'interroger sur la notion d'information utile pour la fonction RH, pour les acteurs qu'elle sert et qu'elle implique (qui sont-ils ? de quoi ont-ils besoin ? qu'ont-ils le droit de faire ?) et par

conséquent sur les outils informatiques qui la traite. Ce questionnement renvoie à la nécessité d'urbanisation et d'approche par les processus, concepts réunis dans une discipline plus globale, l'architecture d'entreprise.

Tableau 5.2 – Deux exemples de problématiques de frontières du SIRH

Problématique	Illustration
Identifier la différence entre le système d'information RH et les outils informatiques.	Un formulaire d'entretiens annuels, sous la forme d'un fichier Excel échangé par e-mail, est techniquement déconnecté du SIRH. Pourtant, le résultat des entretiens importé dans les dossiers individuels des salariés en est une des informations essentielles.
Identifier les besoins de partage d'informations RH avec d'autres services de l'entreprise.	Le lien hiérarchique entre manager et collaborateur, ainsi que leurs adresses e-mail respectives constituent le fondement de la plupart des <i>workflows</i> . Ces informations doivent être partageables par toute l'entreprise.

QUESTIONS LIÉES AUX INTERFAÇAGES DANS UN SIRH MODULAIRE

- Quel est le maître du SIRH : le progiciel de paie ? un ERP ? un datacenter ?
- Quels sont les flux d'informations entre les composants et le maître du SIRH ?
- Quelles informations ? Quelle fréquence d'échange ? Quels acteurs avec quels droits ?
- Quels sont les référentiels de données partagés ?
- Quelle synchronisation ? Quel processus de mise à jour ? Par qui ?
- Quels sont les flux avec le SI de l'entreprise ?
- Quelles informations ? Quels processus ? Quels référentiels ?

L'INTÉGRATION ET L'ARCHITECTURE

Un SIRH peut être intégré, ce qui signifie une base de données unique et des modules logés dans la

même application informatique, partageant une même logique, une même architecture et des fonctions informatiques de bas niveau (gestion de la charge et de la sécurité par exemple).

À l'extrême opposé, il peut s'agir d'une collection d'outils spécialisés, de fournisseurs différents, aux technologies disparates, exploités de diverses manières (internes, infogérés, SaaS) et échangeant des informations entre eux. Dans ce cas, se pose la question des interfaçages et de leurs corollaires. La figure 5.2 propose différentes architectures typiques de SIRH.

Les approches intégrées présentent l'avantage de l'unicité mais montrent vite leurs limites dès qu'il s'agit de faire évoluer le SIRH ou d'en préserver la souplesse.

À l'inverse, les approches modulaires, par nature souples et adaptables, supposent des recouvrements fonctionnels et une synchronisation des référentiels de données.

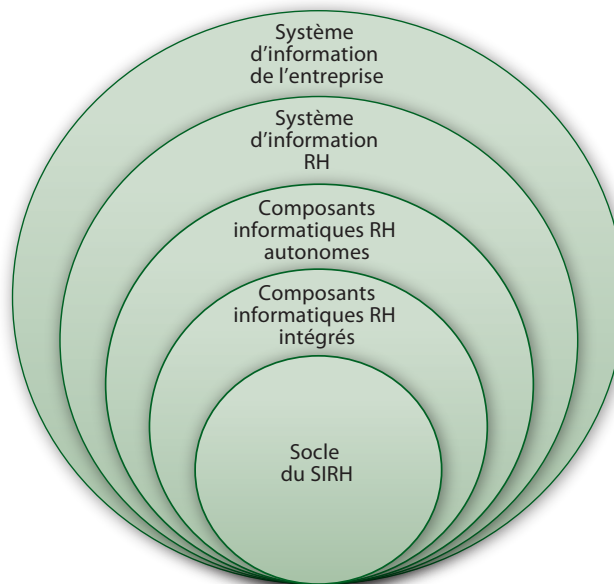
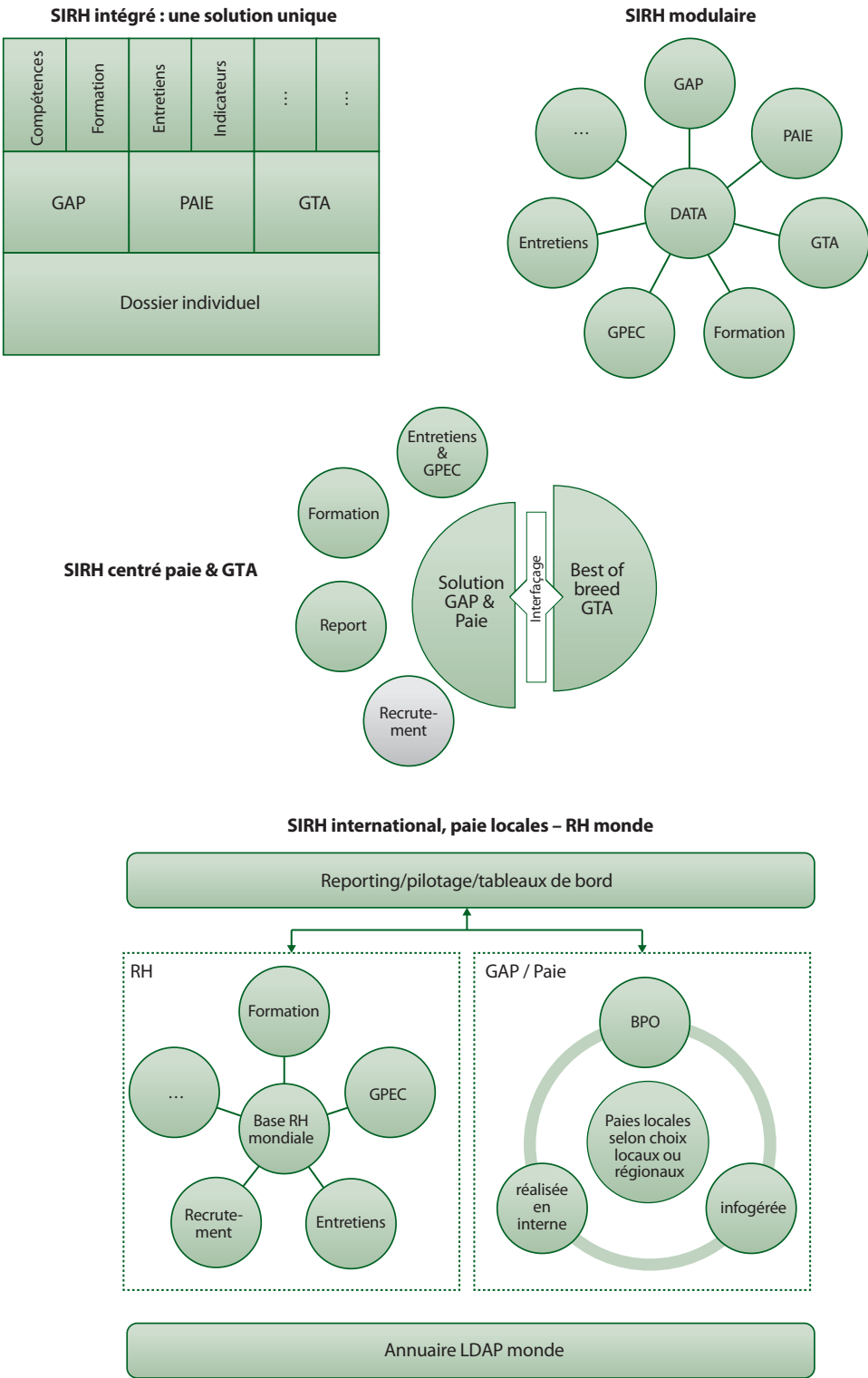


Figure 5.1 – Intégration du SIRH dans le système d'information de l'entreprise



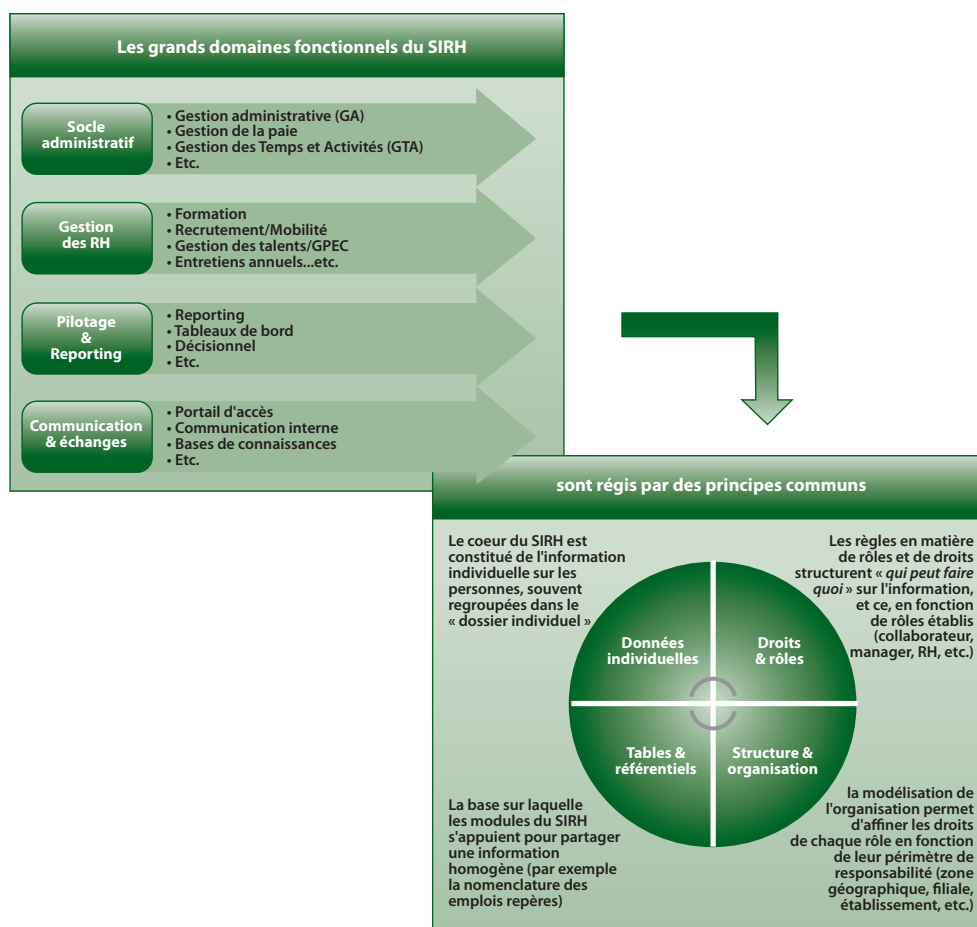


Figure 5.3 – Principes d'organisation d'un SIRH

! À SAVOIR

LE SIRH EST UN ÉCOSYSTÈME QU'IL FAUT URBANISER

- **Il convient de distinguer le système d'informations RH de son informatisation** : le SIRH désigne l'ensemble du traitement de l'information par des outils informatiques, internes ou externes, destinés à traiter les processus RH de l'entreprise. Chaque composant informatique, parce qu'il vise à résoudre une problématique RH par nature évolutive, est lui-même destiné à évoluer.
- **Les termes d'« écosystème » et d'« urbanisation » traduisent cette exigence** : il faut organiser cette évolution, en assurant la pérennité du système, en améliorant son efficacité et en optimisant les ressources qu'il consomme.

Le SIRH est une réponse logique aux enjeux de productivité et d'efficacité RH car il permet l'automatisation et l'intégration de processus de gestion. La nature de l'information qu'il traite, son ouverture aux acteurs clés du management et l'image qu'il véhicule lui confèrent une portée culturelle dont les conséquences touchent à la cohérence de la fonction RH.

UN ENJEU DE PRODUCTIVITÉ

Depuis le début des années 2000, la fonction RH s'est engagée dans une démarche d'amélioration du rapport qualité-coûts-délais de ce qui constitue le socle de sa production. Trois grandes orientations se sont alors dégagées, à un rythme et une intensité variables selon les pays, les secteurs d'activité et les entreprises :

- **automatiser** les tâches en industrialisant les processus et en les décentralisant ;

- **mutualiser** les ressources par l'intermédiaire de centres de services partagés (CSP) ;

- **externaliser** auprès de spécialistes tout (*business process outsourcing* ou BPO) ou partie (« infogérance ») d'un processus métier.

EXEMPLES

- **La société BATA France** utilise la solution SAAS de TalentSoft pour « optimiser la gestion de ses entretiens annuels et soutenir sa démarche compétences¹. »

- « **En 2014, la direction des Ressources humaines de SGD** a mutualisé ses activités de paie, administration du personnel (ADP) et reporting RH en France. Après une refonte en profondeur des processus, des méthodes de travail et de l'organisation, la création de Centres de Services Partagés a permis de gagner en efficacité, professionnalisme et renforcer nos pôles d'expertise. » Nicolas Fabrykant, Group Head of Performance, Reward | HR IS

- **Fin 2009, la Banque Travelex** en France passe à l'externalisation complète de la paie et l'administration du personnel avec ADP France².

Dans ces trois approches, la question du système d'information et de son informatisation est déterminante. Le SIRH est bien en ce sens « un des leviers à actionner dans la recherche de l'optimisation administrative³ ». Cette quête d'efficacité ne se limite aucunement à la gestion administrative du personnel (GAP). Elle concerne l'ensemble de ce que la fonction RH produit. Ainsi, pour ce qui concerne des activités dont la finalité est à forte valeur ajoutée, l'informatique permet d'industrialiser les tâches logistiques qui la composent, améliorant ainsi l'efficacité du dispositif.

1. TalentSoft (2009).

2. ADP (2010).

3. Martory, Delay et Siguier (2008).



L'AVIS DES PROS

Pierre Marie Argouarc'h, DRH de La Française des jeux

« Il revient tout d'abord au DRH de jouer un rôle d'exemple. Quelle peut être, en effet, ma crédibilité auprès d'un DAF ou d'un DSI sans une autorité de compétence reconnue ? Comme eux, je dois m'inscrire dans une logique de recherche d'efficacité et de productivité. [...] Mais pour consacrer le maximum de temps aux femmes et aux hommes qui font vivre son entreprise, un DRH doit aussi optimiser sa gestion administrative et sa paie. [...] Or la fonction ressources humaines est longtemps restée le parent pauvre de la révolution informatique. »

Stéphane Bachellerie, directeur Pôle Organisation et Gestion RH Réseau et Services financiers, La Poste

« Le projet de GTA [gestion des temps et des activités] de Coliposte, au-delà des exigences fonctionnelles, s'inscrivait clairement dans une démarche d'amélioration de la productivité de la fonction RH et de décentralisation des outils de gestion vers le management. »

Les entretiens, décrits dans le dossier 10 de ce livre, ont une finalité à forte valeur ajoutée, parce que leurs contenus alimentent en information les processus les plus importants de la RH (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, formation, carrières, contribution/rétribution, etc.) mais également parce qu'ils visent *in fine* l'amélioration de la performance collective. Cependant, pour être réellement opérants, ils imposent une logistique chronophage (questionnaires, *workflows* d'approbation, lien avec les référentiels de compétences, etc.) que l'informatique automatisera avantageusement.

À NOTER

En France, « un bulletin de paie sur quatre est faux¹. »

La seule GAP représente encore le tiers de l'ensemble des coûts RH².

UN ENJEU D'EFFICACITÉ RH

La fonction RH ne saurait ignorer que « les données constituent le nouveau pétrole³ », et ce d'autant plus que l'exigence de valeur ajoutée de sa mission grandit. Au cœur du dispositif, quelle que soit l'architecture du système, se trouvent l'information et ses flux.

Il ne s'agit pas des seuls besoins informationnels des experts RH, plus ou moins satisfaits depuis longtemps, mais bien de ceux de l'ensemble des acteurs opérationnels qui font de la RH un levier pour les affaires. Ces flux d'informations impliquant les acteurs opérationnels sont matérialisés par des processus qui permettent de déployer les programmes RH en les réifiant, tout en garantissant l'alimentation du système d'information RH en données. Ces principaux éléments sont résumés dans le tableau 5.3 et la figure 5.4.

1. Salez (2005).

2. ADP (2008).

3. McCandless (2010).

Tableau 5.3 – Exemples de questions clés sur le SIRH

L'information au cœur de la RH	Exemples de zone d'adhérence entre domaines
Qu'en serait-il d'une GPEC sans évaluation des compétences ? Comment bâtir un plan de formation sans tenir compte des souhaits émis pendant les entretiens annuels ?	Intégrer formation, GPEC et entretiens annuels entre plusieurs applicatifs distincts suppose de partager : • la nomenclature des emplois-repères, • les référentiels de compétences, • le catalogue de formation.
Pourrait-on disposer d'indicateurs de performance (KPI*) permettant d'infléchir une politique sans SIRH complet et cohérent ?	Pour calculer des indicateurs modélisés, une solution décisionnelle doit remonter** l'information de multiples sources souvent hétérogènes et disparates avant de la traiter à partir de modèles métiers*** : la normalisation de l'information et le partage de référentiels entre applicatifs RH distincts sont alors clairement utiles.
À privilégier	À éviter
• Le pragmatisme • La simplification ... même s'ils ne satisfont pas toujours le puriste RH.	• La sur-sophistication des outils • Des programmes cloisonnés ... dont les utilisateurs ne comprennent pas toujours l'utilité, ni le sens.

* Key performance indicators.
** Les outils ETL(extract transform load) remplissent cette fonction.
*** Les solutions décisionnelles utilisent des modèles métiers pour transformer l'information.

POURQUOI ?

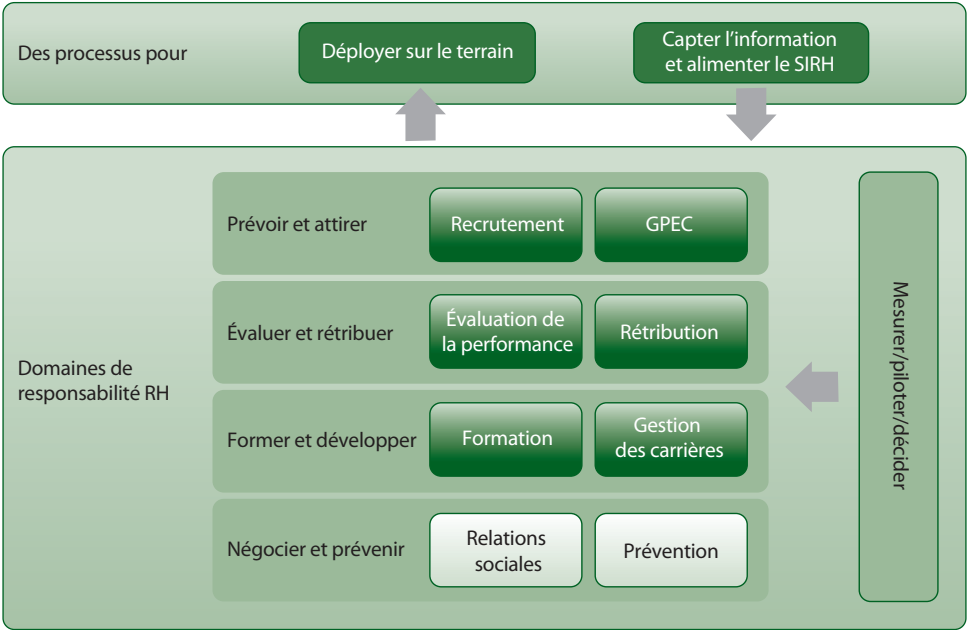


Figure 5.4 – Champs d'actions d'un SIRH

Tableau 5.4 – Deux enjeux clés du SIRH

Enjeux clés	Pourquoi ?	Exemples
Analyser les dépendances entre les différents modules du SIRH	Parce que certains modules RH sont très dépendants les uns des autres alors que d'autres sont plus facilement dissociables du socle du SIRH.	La paie et la gestion des temps sont intimement liées alors que le recrutement peut être autonome.
S'assurer de disposer des bons processus de mise à jour de l'information	Parce qu'avant de vouloir traiter puis diffuser l'information, il faut d'abord la collecter.	Un puissant programme d'analyse des compétences qui ne disposerait pas des évaluations individuelles est peu utile.
Méthodes		
Une analyse fine des processus de traitement de l'information est une clé essentielle		

Penser l'information comme un fluide reliant les domaines RH, que les acteurs de l'offre informatique et l'histoire de la pratique RH ont régulièrement morcelés, conduit à identifier deux enjeux clés du SIRH (tableau 5.4).

Enfin, la notion de flux d'information est par nature indissociable de la question de l'organisation. Le SIRH – *a fortiori* dans le cas de l'externalisation de fonction – est un facteur très structurant de l'organisation d'une DRH. La réflexion sur le SIRH ne peut s'affranchir de cette question, ce qui impose une approche globale par les coûts.

UN ENJEU DE COHÉRENCE

Parce que le SIRH implique et interagit avec des acteurs au-delà des frontières de la DRH, la réflexion sur ce qu'il doit être ne peut se limiter à la question de l'informatisation des processus. En effet, les propriétés intrinsèques du SIRH doivent être dictées par les orientations de la politique RH déclinées sous forme d'objectifs stratégiques RH. Le tableau 5.5 illustre deux exemples d'objectifs stratégiques RH et leur traduction en termes de SIRH.

Tableau 5.5 – Exemples d'objectifs stratégiques RH et traduction en termes SIRH

Exemple d'objectifs stratégiques RH	Traduction en termes SIRH
La DRH groupe promeut une politique de décentralisation RH auprès de ses filiales	Le SIRH permet-il de déléguer des droits d'administration des processus aux RH locaux ?
La DRH s'appuie sur l'encadrement intermédiaire pour déployer sa politique	Dans le SIRH, quels droits sont donnés au rôle de « manager » sur l'information concernant les collaborateurs qui lui reportent ?
Points de vigilance	
• Le degré d'ouverture du système (notamment en termes de gestion des droits d'accès et des rôles) • Le degré de souplesse et d'adaptation du système à des configurations locales (notamment dans un contexte international) • La capacité native à déléguer des droits sans passer par des modifications logicielles • L'automatisation de flux (qui peut donner l'impression à certains de perdre en autonomie) • Le taux d'équipement, etc.	



L'AVIS DES PROS

Raphaël Torfs, Head of HR Business Partners, Bridgestone Europe

« Qu'il s'agisse de fonctionnalités, d'intégration ou d'outils, les choix en matière de SIRH doivent être dictés par des exigences opérationnelles concrètes et non pour satisfaire les besoins de confort des experts RH. Le SIRH constitue aussi une opportunité de simplification et de standardisation des processus RH sur la base des bonnes pratiques collectées par les grands fournisseurs du marché auprès de leurs clients. »

UN ENJEU CULTUREL

La question des technologies est également liée aux comportements individuels et sociaux, aux usages et habitudes des salariés, qui, par ailleurs, en sont aussi des consommateurs dans leur vie privée. Dans cette optique, le SIRH doit s'adapter aux usages courants pour être utilisés par ses clients naturels. « Cela répond à une attente de plus en plus exprimée du SIRH pour satisfaire les managers nomades et les cadres dirigeants qui ne travaillent pratiquement plus qu'avec leur smartphone¹. »

À NOTER

- Quel est l'accès donné aux salariés « nomades », en télétravail... ?
- Quelles interfaces permettent de s'y connecter : smartphones, tablettes... ?
- Quelle liberté d'expression pour les collaborateurs ? pour les partenaires sociaux ?
- L'aspect et la convivialité (*look and feel*) sont-ils au niveau ?
- L'ergonomie est-elle de nature à faciliter les opérations pour les utilisateurs (*user friendly*) ?

1. Guillocheau (2010).

La démocratisation massive du Web, les évolutions comportementales et sociales qu'elle induit et les conséquences des « technologies mobiles² » conduisent à prendre en compte de nombreuses questions concernant le SIRH. La réflexion ne saurait ainsi ignorer les sujets du nomadisme, de la transparence, de la traçabilité, des frontières entre vie privée et vie professionnelle ou de la confidentialité. Le SIRH, parce qu'il est un point de contact régulier pour les salariés, véhicule une part de l'image de l'entreprise.

! À SAVOIR

LE SIRH EST LE BRAS ARMÉ DE LA DRH

En résumé, le « défi SIRH » réside d'abord dans sa capacité à permettre à la DRH de réaliser sa mission dans les meilleures conditions de qualité, coûts et délais. Il s'agit d'une condition *sine qua non* de la crédibilité de la fonction. Toutefois, parce que les caractéristiques, les propriétés et les fonctions du SIRH ont un impact bien au-delà du seul outillage des experts RH, cet écosystème doit aussi être cohérent avec les valeurs et les orientations de la politique RH. Enfin, il doit répondre aux attentes et aux habitudes d'usage de ses clients, pour que la pratique RH devienne une réalité opérationnelle concrète pour l'ensemble du corps.



L'AVIS DES PROS

Romain Bureau, Partner, Human Capital & Business Transformation, Mercer

« Un SIRH bien conçu et bien approprié constitue un levier critique de valeur ajoutée pour la fonction RH et, *in fine*, une condition essentielle de pilotage et de réalisation de la stratégie RH ; il doit donc être simultanément en phase avec les orientations moyen terme et flexible. »

2. Besseyre des Horts (2008).

Le principal danger consiste à faire évoluer le SIRH au gré des modes techno-marketing. Le professionnel en entreprise est soumis à de nombreuses sources de confusion et d'erreur d'appréciation : profusion de pseudo-concepts RH, termes rebaptisés régulièrement pour leur donner un « coup de jeune », mélange des genres dû à une segmentation commerciale de l'offre et qui conduit à ne pas se focaliser sur le réel besoin, etc.

LA QUESTION DE LA TAILLE

L'offre sur le marché est souvent segmentée par taille d'entreprises (en effectifs) parce que les besoins d'une petite entreprise ne sont pas les mêmes que ceux d'une multinationale. Le SIRH de la TPE commence par un tableur qui regroupe les quelques informations de base permettant au moins de procéder aux virements de salaires qui auront été calculés chez l'expert-comptable, alors que celui d'un groupe international est un ensemble complexe, soumis à des exigences locales parfois incompatibles entre elles et à de fortes contraintes de volumétrie et de charge. Pour autant, dans les deux cas, le système d'information existe ! Le rythme et l'intensité de l'évolution de l'informatisation du SIRH dépendent des réalités opérationnelles, de leurs exigences et de leur complexité. Certaines entreprises ont ainsi une complexité (plusieurs conventions collectives, multiplication des dispositions réglementaires, etc.) bien supérieure à ce que leur taille laisserait penser.

! À SAVOIR

- Il n'y a pas de taille critique à partir de laquelle envisager la mise en œuvre d'un SIRH.
- La complexité est un facteur plus déterminant et structurant que la taille.
- Les besoins opérationnels réels doivent façonner l'évolution du SIRH.
- L'ambition RH des dirigeants conditionne aussi le degré d'informatisation RH dans une PME.

UN ENSEMBLE VIVANT QUI ÉVOLUE PAR PALIERS

Le SIRH est une organisation vivante qu'il faut faire évoluer en permanence pour qu'elle réponde toujours au mieux aux besoins RH. Cette évolution suit généralement une courbe en escalier, faite d'ajustements réguliers au gré des décisions de l'entreprise ou des contraintes externes, et de phases de ruptures importantes souvent dictées par des événements subis.

EXEMPLES

Facteurs d'évolution mineure :

- modification du réglementaire de paie ;
- évolution d'une norme déclarative.

Facteurs de rupture majeure :

- modification législative lourde : passage à l'euro, 35 heures, déclaration sociale nominative (DSN) ;
- départ à la retraite du responsable paie dans une PME ;
- fusion ou acquisition importante.

Le SIRH évolue en fonction de la nécessité d'améliorer les processus fonctionnels. Les arbitrages sont établis en fonction de trois cri-

tères : l'importance du processus au regard de la mission RH dans son ensemble, la nécessité de le faire évoluer et la faisabilité de l'évolution envisagée.

! À SAVOIR

Le responsable n'a pas à connaître :

- les finesses techniques ;
- les dernières modes.

Il doit impérativement s'intéresser :

- aux principaux concepts technologiques ;
- à leurs propriétés structurantes ;
- à leurs conséquences sur les usages et les comportements.

Tableau 5.6 – Exemple de critères d'analyse pour décider de faire évoluer un processus RH

Facteurs d'évolution	Critères d'analyse
Quelle est l'importance du processus ?	Criticité : importance des conséquences si le processus ne produisait pas le résultat attendu
	Sensibilité : présence de données sensibles (virements bancaires, informations légales etc.)
	Poids économique : poids des coûts complets au regard de l'économie globale du domaine RH auquel il contribue
	Volumétrie/fréquence : importance du volume des données traitées, du nombre d'actes de gestion et de la fréquence d'utilisation
	Taux de dépendance : implication avec d'autres processus fonctionnels (RH, comptables etc.)
Dans quelle mesure faut-il faire évoluer ce processus ?	Qualité du résultat/coûts de gestion : qualité intrinsèque des résultats obtenus au regard des coûts complets pour l'obtenir
	Risques associés au statu quo : estimation de l'urgence qu'il y a à faire évoluer le processus dans sa forme actuelle
	Taux d'optimisation : optimisation possible au sens large de la qualité, des coûts et des délais
	Degré de contrôle : contrôle du processus par les équipes internes vs dépendance à des tiers
	Degré d'informatisation : taux d'automatisation à l'aide d'outils informatiques
Quelle est la faisabilité de cette évolution ?	Coût global de l'optimisation : importance des coûts de mise en œuvre (investissements et coûts récurrents)
	Degré de complexité : estimation de la complexité à faire évoluer le processus
	Résistance au changement : risque de résistance au changement de la part des acteurs clés
	Reproductibilité des investissements : degré de reproductibilité des investissements à faire
	Maturité des technologies : maturité (retours d'expériences, disponibilité etc.) des technologies envisagées

Si les stigmates des projets informatiques lourds, coûteux et aux délais hasardeux ont marqué les praticiens, ils ne doivent pas pour autant conduire à rejeter la nécessité d'un schéma directeur. Celui-ci ne doit en revanche plus consister à définir une cible théorique extrêmement détaillée à horizon lointain, mais bien à qualifier une orientation globale que l'on fait évoluer et vivre en fonction des retours issus de la pratique sur des projets plus concrets, plus immédiats et plus petits que par le passé. Cette démarche vise une amélioration du SIRH en résolvant des problèmes concrets à court terme et en intégrant la globalité du système et la façon de le faire évoluer.

UN SCHÉMA DIRECTEUR VIVANT ET ALLÉGÉ

Cette capacité à favoriser des retours concrets et rapides tout en préservant une orientation globale s'appuie sur trois points :

- **un accompagnement stratégique permanent** dont la finalité est de veiller à ce que les arbitrages de court terme n'interdisent pas la poursuite des objectifs de long terme (certains choix techniques ont par exemple des propriétés structurantes réelles) ;
- **des projets à court terme** traités avec pragmatisme en acceptant parfois une limitation de leurs ambitions pour permettre des gains rapides. Ceci suppose de ne pas attendre qu'un outil soit parfait ou complet pour l'exploiter ;
- **les retours du terrain et la pratique** comme guide pour faire évoluer chaque projet :
 - certains fusionneront naturellement (une solution de compétences et un projet entretiens annuels par exemple),
 - certains disparaîtront (une zone de communication interne sur l'intranet par exemple, peu consultée faute d'intérêt),
 - d'autres enfin apparaîtront (besoin de tableaux de bords spécifiques pour suivre la performance d'un projet transverse par exemple).

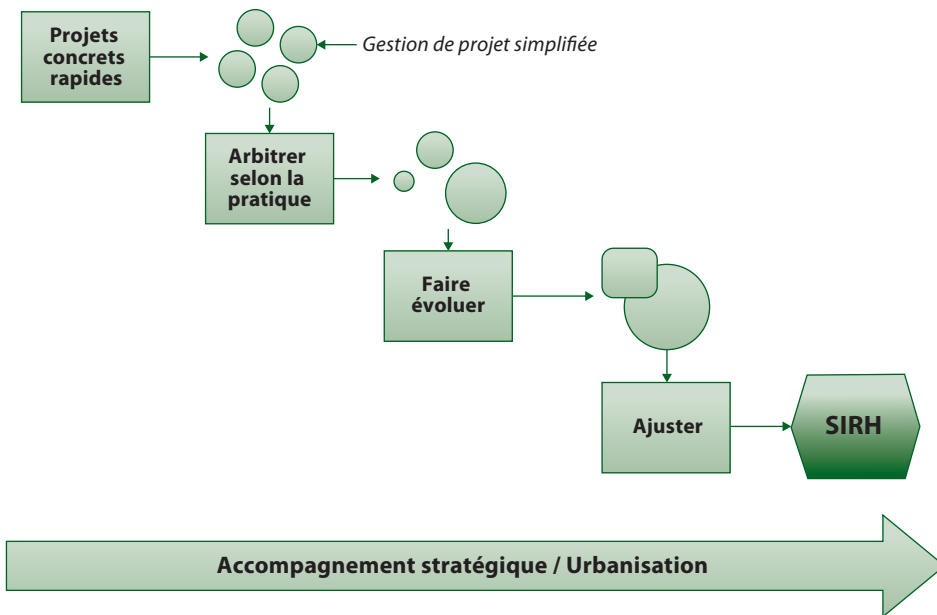


Figure 5.5 – Urbanisation avec le schéma directeur du SIRH

Ainsi, « l'objectif d'une démarche d'urbanisation est d'aboutir à une structuration du système d'information permettant d'en améliorer les performances et l'évolutivité¹ ». Elle a pour finalité de définir les grands principes d'une cible (métier, fonctionnelle, applicative ou technique) et un plan de route jalonné de paliers permettant d'atteindre cet horizon, et ce, pour supporter la politique RH décidée. Le schéma qui en résulte permet d'avoir une vue globale du SI, de ses caractéristiques, de son évolution au regard des besoins dictés par la politique RH et des investissements et plans d'actions nécessaires à sa mise en œuvre. Il s'agit d'un outil opérationnel qui permet de savoir où l'on va, selon quel ordre de marche et dans quel schéma budgétaire.

Les arbitrages de projet sont effectués dans ce cadre (figure 5.5).

LES PROCESSUS

La logique d'urbanisation s'appuie sur une expression des principes stratégiques retenus pour le SIRH de façon à incarner la politique RH souhaitée (intégration vs. décentralisation, ouverture du SIRH aux acteurs internes, etc.). Elle s'appuie également sur une approche métier analytique, conduite par processus, éventuellement découpés en sous-ensembles. L'étude du circuit qu'emprunte l'information (qui la crée, la saisit, la modifie, dans quel outil, avec quel droit, à quel moment, etc.) lorsqu'un salarié rejoint l'entreprise, réserve souvent des surprises, même au DRH le plus aguerri.

1. Just (2010).

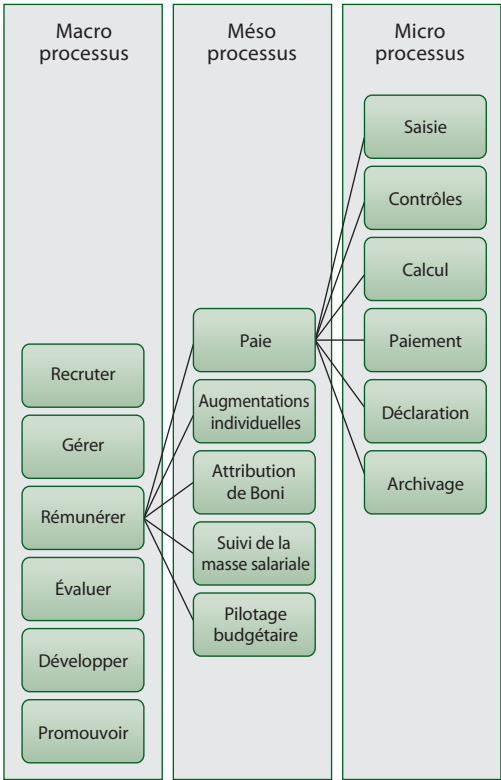


Figure 5.6 – Exemple de découpage des activités RH en processus

LE MANAGEMENT DE PROJET

Des débats entre commanditaires et techniciens aux coalitions en cours de vie de projet en passant par la gestion des intérêts des par-



L'AVIS DES PROS

Philippe Bucco,
architecte d'entreprise, RATP

« Un accès simple et efficace à l'information, par exemple par profil (manager...), suppose que les professionnels des RH se positionnent sur un tel sujet, et s'intéressent donc au SI et à ses contraintes. »

ties prenantes, la liste des facteurs qui conditionnent le succès d'un projet est longue. L'objet n'est donc pas ici de décrire en détail le management de projet mais de rappeler deux points clés concernant le rapport qu'entretiennent les deux protagonistes usuels que sont la maîtrise d'ouvrage (la MOA, c'est-à-dire le donneur d'ordre) et la maîtrise d'œuvre (la MOE, celui qui réalise).

- **Le premier point** réside dans la capacité mutuelle, face à la pression du temps et des coûts, à comprendre l'autre : le donneur d'ordre doit comprendre les contraintes techniques essentielles pour permettre à la mise en œuvre de réaliser les choix appropriés et, inversement, la mise en œuvre doit comprendre la finalité des processus métier pour fournir à la MOA les clés d'arbitrage appropriées.

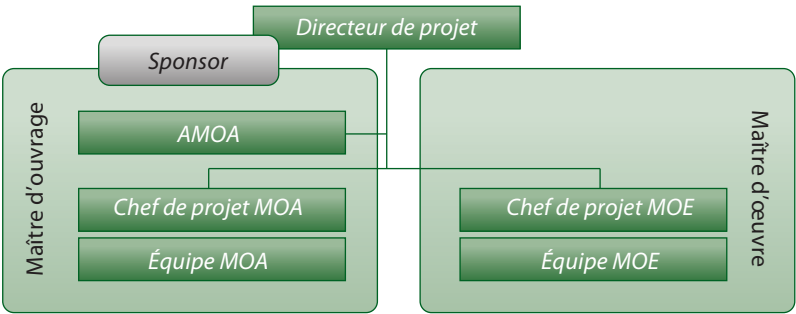


Figure 5.7 – Lien entre MOA (donneur d'ordre) et MOE (réalisateur)

Tableau 5.7 – Facteurs de succès de construction d’un SIRH

Facteur de succès	Raison d’être
Étendre l’analyse des processus à : • l’ensemble des référentiels de données RH ; • leur architecture (recoupements, synchronisation, etc.) ; • la manière dont ils sont entretenus et mis à jour.	La « maintenabilité » du SIRH dépend aussi de la manière dont sont gérées les zones d’adhérence entre domaines RH.
Limitier les ambitions du projet aux seuls problèmes à résoudre	L’objectif n’est pas de satisfaire les désirs du commanditaire mais de traiter les processus RH de l’entreprise.
Limitier la personnalisation des outils	Leur adaptation au-delà de ce qu’ils font en standard est coûteuse et peut les rendre difficile à maintenir, même s’il s’agit de paramétrage.
Se focaliser sur la valeur apportée à tous les utilisateurs	Sinon ils n’utiliseront pas les outils
Favoriser les approches modulaires s’appuyant sur des standards techniques ouverts	Cela permet de préserver les capacités de souplesse et d’adaptation du SIRH, celui-ci étant en toute hypothèse destiné à évoluer en permanence
Veiller à éviter une inflation de processus décentralisés auprès des managers	S’ils sont trop sollicités, ils rejeteront ces processus

• **Second point clé :** si le rapport entre MOA et MOE est par nature antagoniste, il doit le rester. En effet, « le succès final du projet ne viendra pas des compromis de l’un ou de l’autre mais bien de l’équilibre des forces en

présence¹ ». Le rôle de la direction de projet ou du comité de pilotage est alors crucial dans sa capacité à arbitrer selon les enjeux supérieurs du projet. Le tableau 5.7 propose une sélection de facteurs de succès.

1. Bouvard et Storhaye (2002).

5 FICHE

LE SIRH

AVEC QUI ?

Les grandes entreprises ont généralement une fonction dédiée « responsable SIRH ». Lorsque cette fonction n'existe pas, le SIRH est souvent rattaché à l'un des acteurs de la DRH, le plus souvent le responsable paie et administration.

LES ACTEURS INTERNES

Le SIRH implique de nombreux acteurs, jouant souvent leurs propres intérêts, ce qui suppose de nombreux ajustements pour en assurer le succès :

- un ajustement culturel avec la direction des Systèmes d'information : la DRH s'inscrit souvent dans une logique d'adaptation, propre à son métier, lorsque la DSI supporte à peine l'idée même de l'exception, qui sied si peu à la rigueur dont tout processus de traitement de l'information a besoin ;
- un ajustement au moins technique avec la direction financière avec laquelle nombre d'informations sont partagées : interfaçage paie/comptabilité, utilisation de référentiels de données communs (clés de répartition budgétaire par exemple) et définitions souvent sources de débats (notamment sur les effectifs) ;
- un partage des eaux sur la communication interne si celle-ci n'est pas sous la responsabilité de la DRH.

Les utilisateurs sont les acteurs les plus importants du SIRH. La DRH doit en permanence veiller à recueillir leurs besoins et leurs retours d'expérience pour guider son évolution du SIRH et continuer à leur apporter une valeur ajoutée réelle.

Enfin, parce que la mise en place d'un SIRH ou son évolution peut modifier significativement les conditions de travail des collaborateurs concernés, il convient de ne pas ignorer l'information des partenaires sociaux. Dans le cadre notamment d'une externalisation de fonction, leur rôle est évidemment à considérer en amont¹.



L'AVIS DES PROS

**Julien Galtier, Senior Manager
Conseil SIRH, ACT-ON**

« Il y a encore quelques années, les DSI se positionnaient en partenaires technologiques des DRH, capables de répondre aux exigences fonctionnelles en personnalisant autant que de besoin les progiciels utilisés, rendant par conséquent les opérations de maintenance extrêmement complexes et coûteuses. Aujourd'hui, l'utilisation croissante des solutions standardisées de type SaaS fait évoluer le rôle des DSI qui ne sont sollicitées que pour concilier les souhaits d'ouverture et de souplesse des DRH avec leurs attentes en termes de sécurisation des échanges de données et des accès. »

1. Bouvard et Chardin (2008).

LE MARCHÉ ET LES ACTEURS EXTERNES

Le marché lié au SIRH, qualifié d'écosystème, ne favorise pas la clarté pour les praticiens RH, tant la profusion des acteurs, dont les rôles et les intérêts se chevauchent, est une source de confusion :

- **en amont des projets SIRH** : la déclinaison de la politique RH en enjeux d'organisation et de système d'information relève pour l'essentiel des cabinets de conseil RH qui disposent souvent d'une équipe spécialisée dans l'amélioration de la performance RH, les compétences requises ne relevant pas à proprement parler du domaine SIRH ;

- **au cadrage des projets SIRH** : les consultants spécialisés en SIRH constituent la solution vers laquelle la plupart des entreprises se tournent pour accompagner leur projet en termes d'aide au choix, à la MOA (AMOA) et éventuellement à la MOE (AMOE) ;
- **dans la réalisation et la vie des projets SIRH** : plusieurs configurations sont possibles selon les solutions choisies, leur personnalisation et leur type d'exploitation.

Chaque acteur cherche à élargir son activité en amont et en aval de son métier et à privilégier la récurrence des revenus. Les éditeurs de logiciels n'ont cessé d'élaborer des modèles ASP (*application service provider* ou fournisseur de service d'application) pour développer des revenus récurrents

Tableau 5.8 – Paramètres du SIRH et acteurs concernés

Paramètres	Configurations possibles	Objectifs	Acteurs concernés
Degré d'intégration ou de spécialisation de la solution.	Acteur généraliste de type ERP.	Éditeurs RH généralistes.	Éditeurs spécialisés (« <i>best of breed</i> »).
Degré de standardisation ou personnalisation de la solution choisie.	Une personnalisation est réalisée par paramétrage par l'intégrateur voire par l'entreprise elle-même grâce à des fonctions d'administration intégrées à la solution.	Quelques développements spécifiques sur la solution sont réalisés par l'éditeur ou l'intégrateur.	Des développements <i>ad hoc</i> de fonctions complémentaires sont réalisés par l'intégrateur ou par une SSII.
Degré d'externalisation de l'exploitation informatique de la solution.	L'infrastructure technique, sa gestion ainsi que la maintenance corrective, applicative et évolutive de la solution sont réalisées soit par des tiers en infogérance + TMA, soit par le fournisseur de la solution en mode SaaS.	Seule l'infrastructure technique (machine, réseau, etc.) est confiée à un tiers mais son exploitation est réalisée par l'entreprise : infogérance.	L'infrastructure et son exploitation sont réalisées par l'entreprise elle-même, seules les mises à jour et les évolutions de la solution sont fournies par l'éditeur puis mises en place par l'intégrateur.
Degré de service externalisé.	Un processus métier complet est réalisé par un tiers, par exemple la paie. Externalisation de fonction (BPO).	Aide aux utilisateurs en mode SaaS (<i>help-line</i>).	Tout est réalisé en interne. Aucun acteur externe n'est concerné.

TMA : tierce maintenance applicative.
BMO : *business process outsourcing* (externalisation des processus métier).

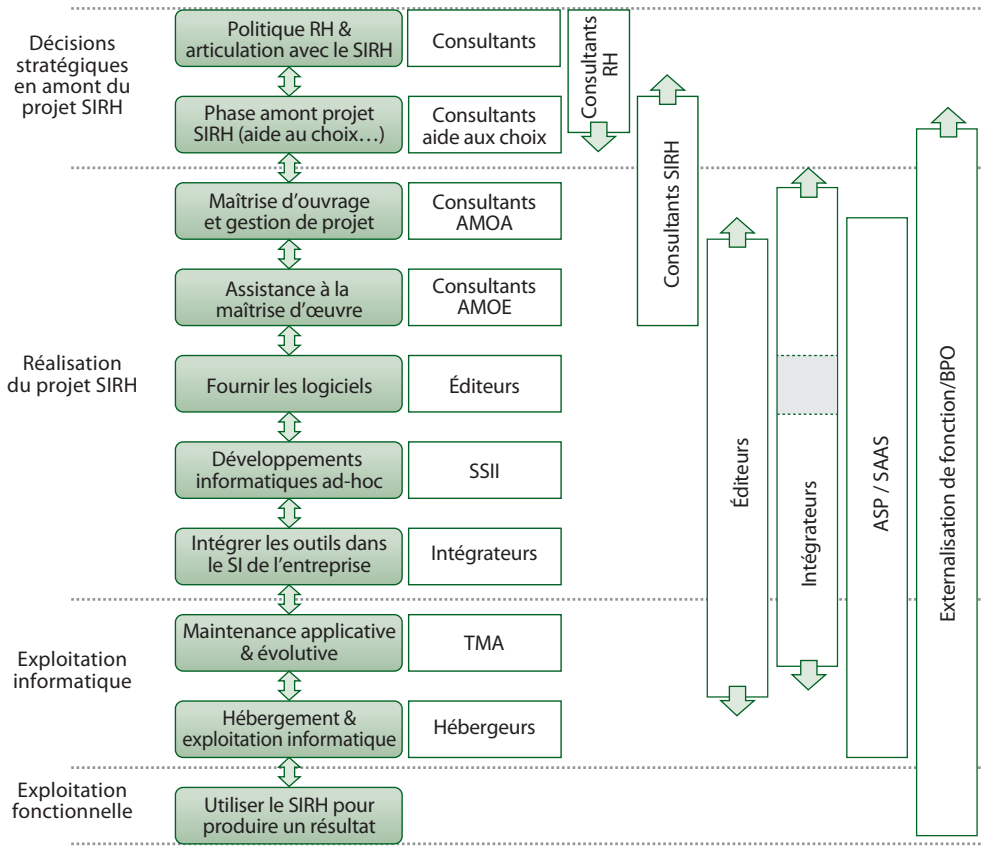


Figure 5.8 – Acteurs impliqués par stade de développement d'un SIRH

en fournissant plus de services, les acteurs du BPO – dont les revenus sont naturellement récurrents – visent à intégrer le conseil le plus en amont possible pour être à la source des choix des entreprises, des consultants se sont spécialisés dans le conseil SIRH avec des prestations de conseil amont, d'aide aux choix, d'AMOA et parfois d'AMOE, etc. Ainsi, entre l'éditeur de logiciel, intéressé à vendre des licences et la maintenance qui les accompagne, et l'intégrateur, qui « facture au temps » ou au forfait, dont le dépassement est toujours habilement encadré, en passant par le spécialiste du BPO, qui a tout intérêt à intégrer rapidement les logiciels pour

déclencher la facturation du service récurrent, les intérêts ne sont pas les mêmes. Si ces jeux d'intérêts sont inévitables et normaux, il convient de les comprendre pour ne pas en être la victime.

! À SAVOIR

Comprendre les jeux entre acteurs du marché est essentiel pour la DRH afin de mieux cerner comment chacun « joue » la carte de ses intérêts, au demeurant légitimes. L'analyse stratégique des acteurs proposée par le célèbre sociologue Michel Crozier, disparu il y a quelques années, pourrait être ici d'une grande utilité.

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 5



ADP, « Avec ADP, Travelex France externalise », 2010 <http://www.fr.adp.com/assets/vfs/Family-25/docs/communiqués/avec-adp-travelex-france-externalise-fonction-ressources-humaines.pdf>

ADP, *Livre blanc de l'externalisation de la paie en Europe*, 2008.

ARGOUARC'H P. M., BENCHMARK ADP 2011, *Coûts et productivité des organisations administratives des ressources humaines dans les grandes entreprises*, 2011.

BAROMÈTRE LIAISONS SOCIALES – CSC, *Liaisons Sociales Magazine*, novembre 2010, p. 72.

BESSEYRE DES HORTS C.-H., *L'entreprise mobile*, Village Mondial, 2008.

BOUVARD P., CHARDIN T., *Externalisation RH, Guide pratique et questions clés*, Éditions d'Organisation, 2008.

BOUVARD P., STORHAYE P., *Knowledge Management : Vade mecum*, EMS Éditions, 2002.

GUILLOCHEAU D., « Logiciels RH : les tendances phares de cette rentrée », *Focus RH*, 2010, <http://www.focusrh.com/strategie-ressources-humaines/logiciels-rh/erp-sirh/a-la-une/logiciels-rh-les-tendances-phares-de-cette-rentree.html>

JUST B., « Entretien avec Bernard Just », *Focus RH*, 8 juin 2010, <http://www.focusrh.com/strategie-ressources-humaines/logiciels-rh/erp-sirh/a-la-une/le-sirh-proposera-de-plus-en-plus-de-services-a-la-demande.html>

JUST B., *Pas de DRH sans SIRH*, Éditions Liaisons, 3^e éd., 2012.

MARTORY B., DELAY C., SIGUIER F., *Piloter les performances RH, La création de valeur par les ressources humaines*, Éditions Liaisons, 2008.

MCCANDLESS D., « The Beauty of Data Visualisation », *TED.com*, 2010.

PIETREMENT C., LECOMBE F., GIRAULT A., MAIRE S., *Le SIRH de demain en 100 questions*, Studyrama, Focus RH, 2013.

SALEZ M., « Échanges », n° 223, juillet 2005.

SILVA F., *Être e-DRH*, 2008, Éditions Liaisons, 2008.

STORHAYE P., *SIRH, Enjeux, facteurs de succès et perspectives*, Dunod, 2013.

TALENTSOFT, « Références », 2009, <http://www.talentsoft.fr/clients/references/optic2000>

FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	102
FICHE 2	POURQUOI ?	104
FICHE 3	QUAND ?	109
FICHE 4	COMMENT ?	112
FICHE 5	AVEC QUI ?	115

6

DOSSIER

L'OUVERTURE INTERNATIONALE

ÉRIC PIÉTRAC

L'une des caractéristiques du monde actuel est sans contexte la globalisation des échanges. Certes, ces derniers ont toujours existé. Cependant, avec la révolution des transports et des nouvelles technologies de l'information, ainsi qu'avec la pression du marketing, on a changé de dimension. Le monde est devenu plat et extrêmement interconnecté. Il n'est pour s'en persuader que de voir la propagation systémique de la crise financière vécue ces dernières années. L'ouverture internationale est devenue le quotidien de tout responsable d'entreprise, obligeant l'organisation à s'adapter et les pratiques RH à s'internationaliser. Si ce monde peut paraître dangereux, il crée aussi des opportunités. Ainsi, si des concurrents produisant moins cher, avec une qualité de plus en plus respectable, apparaissent à l'autre bout de la planète, de nouveaux marchés s'ouvrent également avec l'explosion des classes moyennes dans les pays émergents. De même, si les délocalisations peuvent menacer l'emploi en France, les carrières, en parallèle, deviennent de plus en plus internationales.

DÉFINITION ET HISTORIQUE

Les entreprises occidentales ont fait de l'ouverture internationale, d'abord proche puis de plus en plus lointaine, leur nouvelle frontière. Dans un premier temps, il s'agissait de vendre ses produits à d'autres pays solvables. Puis, il s'est agi de produire dans des pays à bas coûts pour réimporter les produits et, enfin, de faire des pays émergents, et tout particulièrement des fameux BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud ou South Africa en anglais), des marchés à part entière.

UNE NOUVELLE PHASE

Aujourd'hui les produits et services créés pour satisfaire les marchés émergents envahissent en boomerang (« cross-over ») les marchés occidentaux : voitures, microcrédit... Les entreprises de ces pays, de gibiers, sont devenues chasseurs : Tata s'est emparé de Jaguar, Zhejiang Geely de Volvo... Les ingénieurs chinois, les informaticiens indiens, les comptables philippins s'imposent dans la guerre mondiale pour les talents, qui se transforme en... une guerre mondiale entre talents.

Demain, les nouveaux gourous du management seront indonésiens, africains du Sud ou brésiliens. D'opportunité, l'international est devenu incontournable pour nos économies et nos cultures.

UNE COMPÉTITION PERMANENTE

Les entreprises sont aujourd'hui en compétition pour tout, tout le temps, avec tout le monde¹. Elles doivent donc se transformer :

- **culturellement**, pour basculer d'une culture « tribale », centrée vers l'interne, vers une culture « holomorphique » : à la fois forte en interne *et* tournée vers l'externe, où chacun porte la vision et les valeurs de l'ensemble, où chacun participe à la construction de la maison commune (voir figure 6.1) ;
- **stratégiquement**, pour passer d'une logique à somme nulle (« tu dois perdre pour que je puisse gagner ») à une logique

1. Sirkin, Hemerling et Bhattacharya (2009).

plus coopérative (« gagnant-gagnant ») pour l'ensemble des parties prenantes ;

- **organisationnellement**, pour glisser d'une structure pyramidale ou matricielle vers une organisation polycentrique où le dialogue permanent assurera, seul, la cohérence de la communauté ;
- **de façon managériale**, pour répondre à l'accroissement de la complexité de l'environnement par un accroissement de la diversité, de la subsidiarité et de l'intelligence collective.

Bref, elles doivent se réapprendre et inventer un nouveau « business model » : une véritable révolution ! Les anciens réflexes sont dépassés. Pire, ils peuvent être contre-productifs dans ce changement d'échelle¹.

Le responsable RH a un rôle clé dans ce contexte : assurer la convergence pérenne entre le business model rénové et la culture du corps social modernisé, et conduire la transformation de l'entreprise avec et par les salariés.

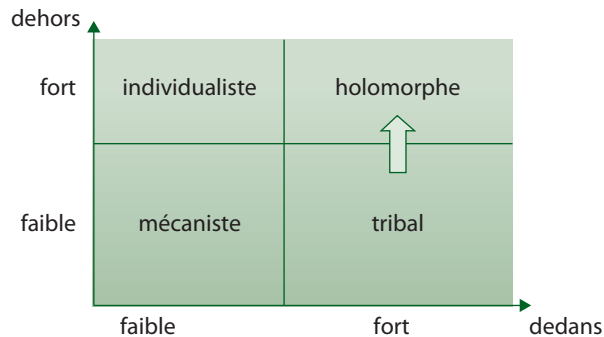


Figure 6.1 – Modèle de management global (d'après les travaux de J.-C. Fauvet²)

1. Sirkin, Hemerling, Bhattacharya (2009).

2. Fauvet (2004).

2 FICHE

L'OUVERTURE INTERNATIONALE

POURQUOI ?

Dans ce contexte de développement de l'internationalisation des entreprises, la fonction RH a un rôle clé à jouer. Elle doit traduire le défi de l'internationalisation qui est posé à l'entreprise et à ses salariés dans ses missions et objectifs. Pour en être convaincu, on peut s'appuyer sur le modèle de David Ulrich¹, où les missions d'une fonction RH sont décomposées en quatre types d'activités différentes, segmentés par deux axes : sur un premier axe, on trouve ce qui relève du stratégique ou de l'opérationnel et, sur un deuxième axe, ce qui concerne plutôt les process ou les collaborateurs.

Chacun doit faire l'audit de ses propres forces et faiblesses mais on peut pointer, dans ce contexte, quatre chantiers critiques (voir figure 6.2) qui méritent attention et énergie :

- l'adaptation de l'organisation RH et de son système d'information afin d'en améliorer l'efficacité globale ;

- la redéfinition des politiques et pratiques RH afin d'accroître l'engagement des collaborateurs dans leur diversité ;
- la mise en œuvre d'un management de tous les talents et d'un planning stratégique afin d'assurer la transformation de l'entreprise ;
- le positionnement comme « business partner » afin d'aligner les RH et la stratégie.

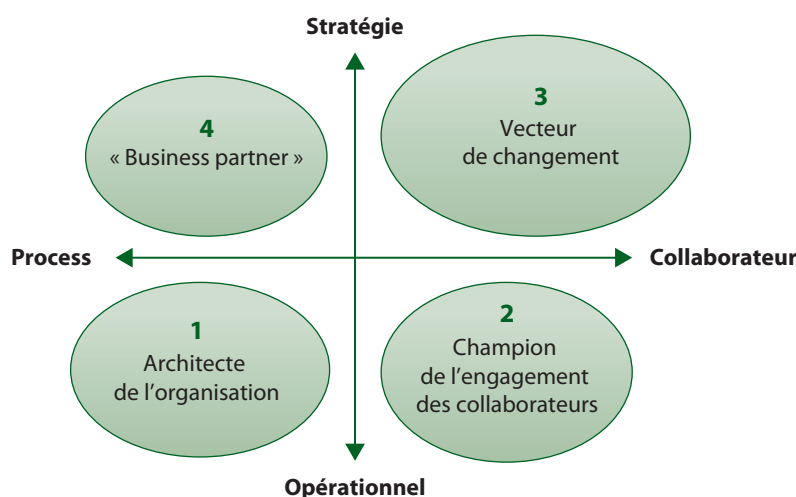


Figure 6.2 – Modèle de Ulrich et grands chantiers RH

1. Ulrich (1997).

PREMIER CHANTIER



CAS D'ENTREPRISE

RIO TINTO

François Michel Volpi, Chief Learning Officer, explique que son groupe international, leader mondial dans l'industrie des mines et de la transformation de l'aluminium, a adapté son organisation RH autour de :

- **une fonction RH Groupe** en charge de définir les stratégies RH pertinentes et de piloter leur mise en œuvre en matière de management des talents, de développement des leaders et des collaborateurs, de politique de rémunération, d'organisation, de management de la performance, de diversité culturelle et de développement durable ;
- **des fonctions corporate** qui sont de taille réduite (10 % de l'effectif RH) et ont une fonction d'impulsion, de design de stratégies et d'alignement ;
- **des centres de ressources partagées régionaux** en charge de réaliser l'ensemble des opérations transactionnelles, utilisant les méthodes Six Sigma et de « lean management » héritées de l'industrie.
- **des « business partners » dans les business units** en charge de définir les challenges business et de les traduire en programmes de RH/politiques RH, en ligne à la fois avec les stratégies définies par le groupe mais aussi avec les réalités des business units (intelligence de situation).

Ce genre d'organisation permet une meilleure explicitation de la valeur ajoutée de la fonction RH par une répartition plus affirmée des rôles de chacun. Elle permet également un développement transfrontalier en douceur par une capitalisation des compétences. Le challenge est alors de faire travailler ces entités ensemble de manière harmonieuse comme les lignes avant et arrière d'une équipe de rugby. Pour cela, un système d'informations interconnecté et un travail collaboratif au sein de la communauté RH sont nécessaires comme l'a montré

le dossier précédent sur le SIRH.

Une organisation est la concrétisation d'un style de gouvernance au sein de l'entreprise. Le processus décisionnaire peut être centralisé : les pays appliquent uniquement ce qui est décidé par le siège. Le processus peut être décentralisé : les pays ont alors une grande marge de manœuvre face à un siège qui tient le rôle d'arbitre. Il peut également s'agir d'un véritable processus apprenant dans lequel le siège sert de coach aux pays et fait levier des meilleures pratiques de terrain.

DEUXIÈME CHANTIER



CAS D'ENTREPRISE

SUBSEA 7

Au moment où il accélérât son développement dans les pays émergents, ce groupe a défini les initiatives RH suivantes comme leviers d'actions :

- **la marque employeur/le sourcing** : lorsque vous voulez recruter en quantité et qualité sur des marchés de plus en plus compétitifs des ressources de plus en plus rares et volatiles, vous devez d'abord définir précisément votre offre employeur, ce qui vous différencie, ce qui vous rend unique, la valeur ajoutée que vous apporterez au CV d'un candidat. Vous devez investir, en particulier *via* les réseaux sociaux, pour le faire savoir. Vous devez ensuite adapter vos sources et process de recrutement aux réalités locales. Enfin, vous devez tenir vos promesses sur le long terme... ;
- **le système de reconnaissance** : vos collaborateurs portent une attention spéciale aux signes de reconnaissance que vous leur témoignez, et tout particulièrement à la juste rétribution de leur talent sur un marché tendant à la mondialisation. La compétitivité externe et l'équité interne des systèmes de rétribution seront à piloter finement, une des difficultés majeures des pays émergents étant de trouver en la matière des données fiables. Des enquêtes d'opinion périodiques peuvent fournir également d'autres pistes d'action pour améliorer le ressenti des collaborateurs envers le groupe ;
- **le développement** : bien souvent, dans les pays émergents, il faut faire le pari dans ses recrutements du potentiel plutôt que celui du diplôme. Il est alors nécessaire de mettre en place des programmes d'intégration et des parcours de formation lourds. Une volonté de développement fort de l'entreprise ne peut s'accommoder sur le long terme d'une structure composée uniquement d'expatriés, coûteuse et mal vécue localement. Elle doit faire le pari de l'inclusion de tous les talents ;
- **les principes de management** : lorsque l'on investit dans un pays, il faut se demander non seulement ce qu'il peut vous (r)apporter, mais également ce que vous pouvez lui apporter en cohérence avec la vocation de votre entreprise. Il faut penser gagnant/gagnant, intégrer l'économique et le social dans son business model.

TROISIÈME CHANTIER



CAS D'ENTREPRISE

ARC INTERNATIONAL

Pour Jose-Maria Aulotte, ancien SVP Corporate Human Resources and Communication, la construction d'un vivier de talents internationaux ne peut pas se concevoir hors d'une politique globale de RH internationales.

Celle-ci servira en effet pour attirer ces talents qui seront sensibles à une offre globale qui va bien au-delà du recrutement ; qu'ils viennent de pays en croissance où la concurrence est vive (les entreprises occidentales étant maintenant challengées aussi par de puissants acteurs locaux) ou de pays murs (où la guerre des talents sera de plus en plus évidente) , les candidats vont vouloir comprendre comment ils seront ensuite gérés, évalués, reconnus et cela de la même façon quelle que soit leur origine.

Pour l'entreprise, cette politique globale servira à mieux définir, par exemple, des critères de sélection communs, qui participeront à une bonne intégration et à une bonne évolution de carrière.

Les groupes qui s'embarquent dans un projet de construction d'un vivier doivent donc être conscients qu'en plus des outils spécifiques de recrutement (attirer, sélectionner, intégrer) auxquels on songe immédiatement et sur lesquels on investit énormément, c'est toute une approche RH qu'il faut avoir définie pour assurer un « ROI » positif à une telle opération.

POURQUOI ?

Paradoxalement, l'investissement dans l'employabilité des collaborateurs, loin d'accélérer leur fuite, favorise leur rétention et donc le développement durable de l'organisation.

Tout l'enjeu est d'avoir à court, moyen et long terme, un vivier de talents global suffisant, en quantité, en qualité et en diversité, pour faire face aux objectifs de succession des dirigeants, de développement international de l'entreprise et de transformation de l'organisation. Cette planification stratégique des ressources clés doit être inscrite comme un rendez-vous incontournable et périodique dans l'agenda du comité exécutif. Un des challenges réside dans le bon équilibre

à réaliser entre promotion interne et recrutement externe, entre internationalisation et ancrage local des parcours.

Cette planification stratégique n'est pas celle de l'entreprise « mécaniste » mais celle de l'entreprise « holomorphe » (figure 6.1). Elle se traduit par une boucle d'apprentissage : captation des nouvelles tendances, interprétation, design des réponses de l'entreprise et déploiement. Contrairement aux réflexes acquis, il ne s'agit pas de rester dans la phase de déploiement le plus longtemps possible en espérant gagner en efficacité et augmenter le profit, mais de coller au marché en parcourant le cycle le plus rapidement possible.

QUATRIÈME CHANTIER

En tant que « business partner », un responsable d'entreprise doit être capable de :

- donner son point de vue sur des sujets d'ordre stratégique hors de sa sphère d'expertise, ce qui nécessite une compréhension des mécanismes de politique générale, de production, de finance et de marketing ;
- faire inclure un volet RH consistant dans des sujets d'ordre stratégique comme, par exemple, une « due diligence » RH dans le cadre d'une fusion ;
- inscrire à l'agenda du comité exécutif des sujets RH comme, par exemple, le planning stratégique des ressources (*cf. supra*) ;
- adopter une posture de dirigeant et non plus d'expert (même si l'expertise RH est son fonds de commerce) ou de coach/consultant (même s'il leur emprunte leurs outils).



L'AVIS DES PROS

Harish Manwani,
COO, Unilever

Dans une vidéo postée sur YouTube et prise lors d'une Conférence TED (« Profit's not always the point », 2014), Harish explique pourquoi Unilever a décidé de suivre et promouvoir une nouvelle forme de capitalisme à l'échelle mondiale créatrice de valeur à la fois économique et sociale. Les RH ont là une occasion unique de jouer un rôle clé au cœur du business model de leur entreprise.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

BUSINESS PARTNER : MYTHE OU RÉALITÉ ?

Pour Michel Barabel, directeur général du groupe Dever et maître de conférences à l'Université Paris-Est, cité dans la revue *Personnel* de juillet/août 2011, « au-delà du discours, l'analyse des pratiques RH sur le terrain conduit à constater que le modèle prôné par Ulrich a très largement été dévoyé par les entreprises : priorité donnée au client «DG» au détriment des salariés ; disparition du RH de proximité ; réduction d'effectif ; financiarisation de la fonction ; approche court-termiste ; pratiques segmentées... Ainsi, dans les entreprises, les RH business partners ont progressivement perdu le contact avec les salariés et le terrain. C'est donc un décalage entre un discours ambitieux et une réalisation décevante qui explique l'échec du RH business partner. Fort de ce constat, les RH doivent se réinventer et engager une nouvelle transformation. Ils doivent devenir des acteurs à part entière, en engageant des actions qui font la différence, en réinvestissant certains champs (la santé au travail, l'organisation...) et en abandonnant les fausses promesses ».

QUAND ?

L'international n'est plus une option. Toute entreprise, petite ou grande, est confrontée tôt ou tard à l'ouverture internationale, même cette PME, localisée à Chateauroux, qui a découvert un jour que son principal concurrent ne se situait pas à Bourges (à une centaine de kilomètres) mais dans la nouvelle zone économique de Shenzen en Chine à la porte de Hong-Kong (à plus de 8 000 kilomètres). Il est indispensable de faire le choix de l'ouverture internationale, entre une vision de contrainte ou d'opportunité pour l'entreprise.

Cette ouverture deviendra une opportunité à condition que :

- le degré d'ouverture internationale de l'entreprise soit supérieur à celui de son environnement « business » ;
- celui des pratiques RH soit supérieur à celui de l'entreprise ;
- celui des équipes soit supérieur à celui des pratiques RH.

Ainsi, à titre d'exemple, une société de services. Lorsque les clients s'internationaliseront, ils demanderont naturellement à leur fournisseur de les accompagner. À défaut de pouvoir le faire, les clients se tourneront vers des concurrents plus ouverts à l'international. Pour éviter cette fuite des clients, l'entreprise peut décider alors de se rapprocher d'un concurrent étranger. Il sera certainement

demandé au responsable RH de proposer une convergence des outils RH et d'accompagner ce nouveau travail collaboratif à l'international. Son rôle d'anticipation des évolutions de l'entreprise, en particulier sur le thème de l'ouverture internationale, sera ici déterminant. Ce cas illustre bien le fait que la réussite « business » de l'entreprise se fonde largement sur la qualité des ressources humaines dont elle dispose et sur leur degré de préparation à la dimension internationale.

Une analyse opportunités/craintes permettra de mesurer l'ouverture internationale de l'environnement, une analyse forces/faiblesses celle de l'entreprise (figure 6.3), et la matrice de David Ulrich (figure 6.2) celle des pratiques RH. Mais comment mesurer l'ouverture des équipes à l'international ?



L'AVIS DES PROS

Dominique Vercoustre, coach, ancien directeur général adjoint, Organisation, RH, Juridique, Communication interne, Beauté Prestige International (BPI)

Q – Pouvez-vous nous présenter BPI ?

DV – BPI, crée, fabrique et développe les parfums de quatre créateurs : Jean-Paul Gaultier, Issey Miyake, Narcisso Rodriguez et Élie Saab. BPI a son siège et deux usines en France ainsi que des représentations à l'étranger. Sur 1 500 personnes, un tiers travaillent à l'étranger. Nous sommes filiale du groupe japonais Shiseido.

Q – Quelles sont les missions d'un DRH international ?

DV – J'en vois cinq principales :

- définir la vision stratégique RH, alignée sur la stratégie de l'entreprise et permettant d'accompagner les ambitions de croissance et de changement du business ;
- travailler main dans la main avec l'équipe de direction en général et le président en particulier ;
- accompagner le comité de direction dans la conception d'une organisation capable de répondre aux objectifs d'expansion géographique ;
- définir et mettre en œuvre la politique RH facilitant la gestion du changement et la croissance du business à l'international ;
- construire une fonction RH professionnelle et reconnue par tous ses interlocuteurs tant pour sa compétence que pour sa capacité à agir en « business partner ».

Q – À quels enjeux majeurs doit-il faire face ?

DV – Je dirai pêle-mêle : accompagner l'entreprise face à la mondialisation, développer la flexisécurité des collaborateurs, développer les talents, favoriser le bon usage des NTIC, favoriser la diversité au sein de l'organisation, promouvoir un changement respectueux du social et du sociétal et, enfin, promouvoir le développement durable.

Q – L'ouverture internationale fait-elle évoluer les valeurs de l'organisation ?

DV – BPI a depuis 10 ans développé un management par les valeurs. Un travail individualisé a été fait avec chaque patron et chaque équipe de filiale pour un meilleur partage de ces valeurs à l'international. Cela paie. Les résultats du dernier baromètre interne sont bons.

Maintenant, je dirai que l'international met sur le devant de la scène des valeurs comme :

- le respect pour les personnes et leurs différences : cela garantit une entreprise ouverte et fondée sur l'écoute ;
- le plaisir et l'épanouissement au travail : l'entreprise est un espace où la personne doit pouvoir grandir en liberté et se développer conformément à ses souhaits et aux besoins de l'entreprise ;
- la responsabilité sociale par-delà les frontières ;
- la transparence et le dialogue.



L'AVIS DES PROS (SUITE)

QUAND ?

Q – Quelles compétences pour un tel DRH international ?

DV – Il doit être intègre, ouvert, curieux, fiable, excellent business partner, autonome et débrouillard, avec un bon esprit d'équipe, sachant travailler à distance et avec une solide expérience du management du changement.

Q – Vous appartenez à la PA (Personnel Association). Est-ce important d'échanger ?

DV – La PA regroupe une soixantaine de DRH de sociétés internationales. C'est un lieu d'échange mais aussi de convivialité et de solidarité.
Un DRH, aujourd'hui plus qu'hier, ne peut travailler seul. Il doit être en liaison permanente avec l'ensemble des parties prenantes. Il doit également savoir partager avec ses pairs.

Ouverture internationale de l'environnement	
Opportunités	Craintes
- ...	- ...
- ...	- ...
- ...	- ...

Ouverture internationale de l'entreprise	
Forces	Faiblesses
- ...	- ...
- ...	- ...
- ...	- ...

Figure 6.3 – Analyse stratégique de l'internationalisation

L'OUVERTURE INTERNATIONALE

4 FICHE

COMMENT ?

Gandhi le disait avec son charisme naturel : pour transformer un système, il faut se transformer soi-même. Il faut servir de « role model » aux autres. Comment alors s'ouvrir à l'international pour un individu, en particulier un responsable d'entreprise ?

C'est un processus d'apprentissage que l'on peut décomposer en trois états de complexité croissante (figure 6.4) :

- connaître,
- pratiquer,
- être reconnu.

CONNAÎTRE

Il s'agit tout d'abord de connaître les « basiques » sur l'international : cela passe par la culture générale (langues, littérature, histoire, géographie...), par la lecture d'ouvrages spécialisés de management interculturel¹, par

des voyages à l'étranger (grâce, notamment, aux compagnies *low cost* et à Erasmus !), et aussi par des expériences exotiques de proximité (pouvoir manger des sushis ou des tacos n'a plus rien d'exceptionnel dans nos villes). Il s'agit également de cultiver son réseau personnel et professionnel qu'il convient dans un premier temps d'analyser (voir figure 6.5) puis d'enrichir en fonction de ses futurs projets. Les réseaux sociaux sur Internet, de type Facebook ou LinkedIn, sont un bon moyen de créer des liens faibles avec des personnes différentes de soi à moindre frais. Mais on devra alors investir du temps pour les transformer en

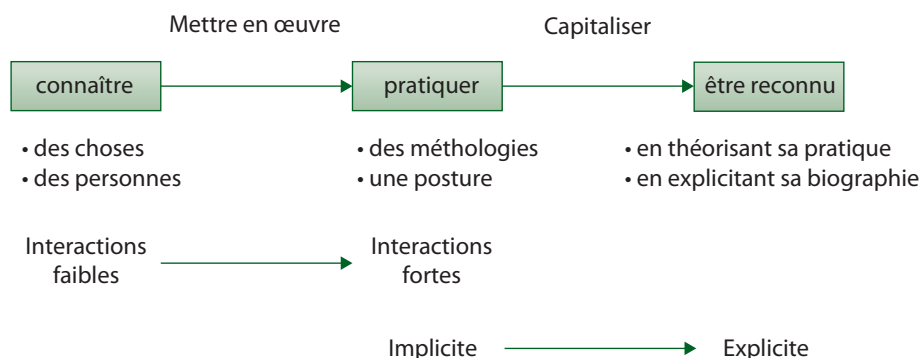


Figure 6.4 – Processus d'apprentissage d'ouverture internationale

1. Jullien (1997).

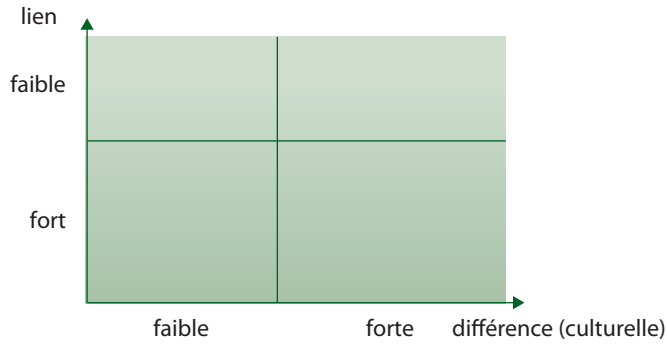


Figure 6.5 – Modèle d'analyse d'un réseau personnel

liens forts basés sur la coopération et la confiance réciproques.

On sera prêt ainsi à saisir, à condition d'enthousiasme, les opportunités qui se présenteront de renforcer son ouverture internationale par la pratique.

PRATIQUER

Il s'agit alors, à titre personnel, d'avoir un « usage du monde¹ », et à titre professionnel, de travailler à l'étranger ou avec des étrangers. Pour cela, l'expertise métier ne suffit pas même si elle est nécessaire. Il faut maîtriser des outils méthodologiques, comme la systémique, et adopter une posture de métacommunication. Être, en tous les cas, ferme sur le cadre et humble dans la relation. Quand l'autre se sent respecté dans son intégrité, il est plus disposé à entendre et intégrer d'autres façons d'analyser la situation et de penser le problème. Se demander pourquoi les autres sont différents de soi, puis se demander pourquoi on est différent des autres permet, dans cet aller-retour, la renaissance d'un soi plus riche et plus fort..

1. Bouvier (2001).



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

Amandine était anxieuse. Elle avait toujours voulu partir au Mexique. Aussi, lorsqu'elle avait appris l'ouverture d'un poste de contrôleur de gestion dans la filiale du groupe à Mexico, elle avait immédiatement fait acte de candidature. Elle avait les compétences techniques pour le poste, elle en avait l'envie, saurait-elle démontrer à son DRH, qui était assis en face d'elle, qu'elle avait l'ouverture internationale nécessaire pour s'adapter ?

– Pourquoi vouloir partir au Mexique, commença par lui demander ce dernier ?

– J'ai lu l'œuvre d'Octavio Paz qui m'a fait aimer ce pays.

– Connaissez-vous le Mexique ?

– Je ne l'ai pas visité mais j'ai beaucoup parlé à un ami de mes parents qui y a été longtemps expatrié.

– Pensez-vous pouvoir vivre à l'étranger ?

– J'ai fait un stage de six mois à Mumbai durant ma scolarité. Je sais ce que c'est. Alors je crois que oui.

Le DRH se sentit rassuré et fut ravi de lui proposer le poste.

– Un voyage de reconnaissance avant votre accord final et une formation interculturelle avant votre départ définitif vous seront de toute façon proposés afin de vous faciliter l'intégration, ajouta-t-il.



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

« Je ne sais pas comment prendre le problème, lui avait dit le DRH quelques jours avant. Je n'ai pas l'impression que nous discriminions les femmes dans notre groupe mais force est de constater que nous en trouvons peu au niveau des dirigeants. Pouvez-vous y réfléchir et m'en reparler ? »

Marc avait commencé par consulter la littérature sur Internet, il avait réfléchi dans l'intimité de son bureau. Mais rien ne venait de pertinent.

Il décida alors de changer de méthode. Il téléphona donc à la filiale mexicaine. Il avait lu dans le journal d'entreprise qu'ils avaient lancé une initiative « diversité » et il y connaissait Amandine. Il entama également une discussion dans un des groupes RH auquel il appartenait sur LinkedIn. Par ces apports externes, par ces échanges, les pièces du puzzle se mirent en place petit à petit et un plan d'actions original germa dans son esprit.

ÊTRE RECONNU

Enfin, il s'agit de parfaire la maîtrise de son expérience, de la conceptualiser, de l'expliquer dans sa biographie, de la « vendre » par une actualité judicieuse et ainsi de la valoriser. Comme si on était une marque, sa propre marque. Être lisible et visible (sans que cela tourne au concours de beauté et sans jouer

un rôle pour lequel on n'est pas fait) permettra d'être prêt à affronter la guerre mondiale des talents qui ira croissant au cours de la prochaine décennie.

Tout responsable d'entreprise peut ainsi devenir trait d'union, passeur de signes, ambassadeur de son entreprise dans des cultures parfois très éloignées de sa culture d'origine.



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

Marc est content. Il a présenté son plan pour l'équité homme/femme au comité de direction qui l'a globalement accepté. Il servira de pilote au niveau du groupe, et ce, dans des cultures très différentes.

Réfléchissons :

- Par quelles compétences suis-je connu jusqu'à aujourd'hui ?
- Lesquelles sont devenues obsolètes ou banalisées ? Lesquelles risquent de l'être à terme ?
- Qu'ajouterais-je à ce socle d'ici l'an prochain par ce nouveau projet ? Sont-ce des compétences d'avenir ?
- En quoi mon CV sera-t-il différent ? Comment s'en trouvera-t-il valorisé ?
- Restera-t-il cohérent ?
- Comment faire connaître cette valeur ajoutée en interne ? En externe ?
- Quelles étapes suivantes en cas de réussite ?
- Comment en profiter pour élargir et/ou approfondir mon réseau ?

Reste à explorer les conséquences, qui ne peuvent être neutres, de ce « nouveau monde » sur les profils de managers et de leaders dont l'entreprise aura besoin. Qui recruter ? Que promouvoir ? Sur qui s'appuyer ?

L'image du manager efficace, dénoncée à nouveau avec brio dans un livre récent¹, est encore celle principalement d'un bon gestionnaire héritier du cartésianisme, du positivisme et du taylorisme. Il voit la réalité à travers des présentations PowerPoint et confond ainsi la carte et le territoire. On sent bien que, dans un monde complexe, il ne peut qu'être malhabile. Afin de retrouver de l'efficacité, il faut que le manager retrouve les gestes de l'artisan, et une « pensée sauvage² », qu'il sache bricoler au sein de sa communauté des solutions acceptables en intelligence de situation.

L'image du leader efficace est, elle, encore celle d'un dirigeant qui catalyse l'engagement et la poursuite vigoureuse d'une vision claire et incontestable en stimulant des niveaux de résultats plus élevés, le niveau 4 décrit par Jim Collins³. On sent bien que ce profil doit évoluer vers celui de quelqu'un qui sait édifier collectivement une excellence durable grâce

à un mélange paradoxal d'humilité sur le plan personnel et de volonté sur le plan professionnel (niveau 5 de Jim Collins). Pour le dire d'une autre façon, le leader global développe d'autres leaders et non un « esprit de cour ». Il crée de la valeur économique et sociale pour l'ensemble des parties prenantes et pas seulement économiques pour les actionnaires.

Afin que de tels nouveaux acteurs émergent dans l'entreprise, les responsables, en particulier les DRH, sont aux avant-postes. Ils doivent promouvoir ces qualités nouvelles dans les matrices de compétences, les systèmes de recrutement et d'évaluation, les contenus de formation, les articles des journaux internes...

À travers ces transformations, sourdes ou violentes, l'humain signe son grand retour dans l'entreprise avec ses émotions et ses différences. Le relationnel, en particulier interculturel, sera l'élément clé de compétitivité de ce début du ^{xxi}e siècle et l'international un passage obligé pour le développement des futurs leaders.

1. Dupuy (2011).

2. Lévi-Strauss (1990).

3. Collins (2001).

Tableau 6.1 – Hiérarchie des niveaux d’après Jim Collins

Niveau 5	Grand patron
	Édifie une excellence durable grâce à un mélange paradoxal d’humilité sur le plan personnel et de volonté sur le plan professionnel.
Niveau 4	Dirigeant efficace
	Catalyse l’engagement et la poursuite vigoureuse d’une vision claire et incontestable en stimulant des niveaux de résultats plus élevés.
Niveau 3	Chef compétent
	Organise personnel et ressources en vue de la poursuite réelle et efficace d’objectifs prédéterminés.
Niveau 2	Membre actif de l’équipe
	Met efficacement ses capacités individuelles au service de la réalisation d’un ensemble d’objectifs et de travaux au sein d’un groupe travail.
Niveau 1	Individu hautement capable
	Apporte une contribution productive grâce à son talent, son savoir, ses compétences et de bonnes méthodes de travail.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

À NOUVEAU LEADERSHIP, NOUVEAU DRH ?

Philippe Gabilliet, professeur à l’ESCP Europe, cité dans la revue *Personnel* de juillet/août 2011, prône un DRH happiness partner. « Le DRH devient happiness partner à partir de l’instant où ses décisions stratégiques et opérationnelles vont systématiquement chercher à tenir compte de l’élaboration du sentiment global de bien-être chargé de sens par ceux à qui il va demander de les mettre en œuvre. Un DRH peut de même revendiquer la qualité de happiness partner dès lors qu’il entreprend de convaincre ses collègues dirigeants et managers que le fait de travailler, de faire des efforts et d’obtenir des résultats au service de l’entreprise doit, dans la mesure du possible, constituer pour les employés concernés une expérience de vie globalement positive. »

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 6



- BAUMAN Z., *Liquid Modernity*, Cambridge, Polity, 2000.
- BECK U., *Qu'est-ce que le cosmopolitisme ?*, Aubier, 2006 (traduit par A. Duthoo).
- BOUVIER N., *L'Usage du monde*, Payot, 2001.
- COLLINS J., *Good to Great*, Harper Business, 2001.
- DUPUY F., *Lost in management : 2. La faillite de la pensée managériale*, Le Seuil, 2015.
- FAUVET J.-C., *L'Élan sociodynamique*, Éditions d'Organisation, 2004.
- GIROUARD Y., *Enjeux RH dans les entreprises internationales*, Magellan, 2014.
- GRATTON L., *Glow*, Berrett Koehler, 2009.
- HORWITZ F., *The Handbook of human resource management in emerging markets*, Edward Elgar, 2014.
- D'IRIBARNE P., *La Logique de l'honneur*, L, 1997.
- LÉVI-STRAUSS C., *La Pensée sauvage*, Presse Pocket, 1990.
- NADOULEK B., *Guide mondial des cultures à l'usage des entreprises*, Éditions EFE, 1998.
- PIETRAC E., PEREZ S., *Entreprises, salariés : Une autre idée de la relation*, J.-M. Laffont, 2003.
- PORTER M., « Creating shared value », *Harvard Business Review*, janvier-février 2011.
- SCHARMER O., *Leading from the emerging future*, Berrett-Koehler Publishers, 2013.
- SIRKIN H.L., HEMERLING J.W., BHATTACHARYA A.K., *Globality, en concurrence avec tous, pour tout et partout*, Lignes de Repères Éditions, 2009.
- TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C., *Riding the Waves of Cultures*, McGraw Hill, 1998.
- ULRICH D., *Human Resources Champions*, HBS Press, 1997.

FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	120
FICHE 2	POURQUOI ?	124
FICHE 3	QUAND ?	127
FICHE 4	COMMENT ?	129
FICHE 5	AVEC QUI ?	134

LA RÉVOLUTION DIGITALE

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS

La révolution digitale est sans doute depuis 2011, année de sortie de la première édition de cet ouvrage, le facteur le plus important de changement pour la fonction RH tant dans son organisation que dans les pratiques qu'elle met en œuvre. La nouvelle décennie a été en effet marquée par le développement exponentiel des réseaux sociaux, la généralisation du Web 2.0 qui se caractérise par la contribution des internautes, et la croissance sans limites de la connectivité des personnes et des objets.

L'enjeu pour les responsables RH est crucial car il est temps pour eux de réinvestir les champs du travail et de l'organisation. La révolution digitale représente à bien des égards une chance de renouveau de leur rôle et leur positionnement sous réserves qu'ils/elles comprennent et s'approprient les principales caractéristiques des transformations du travail dans un monde digital comme le proposent Sandra Enlart et Olivier Charbonnier dans deux ouvrages récents¹.

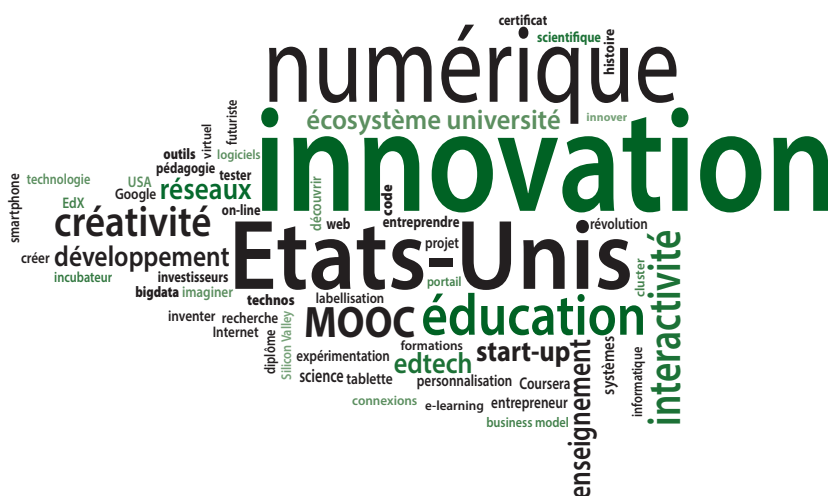
Ce dossier se propose d'abord de définir ce qu'est cette révolution avant d'en rappeler un rapide historique au cours des vingt dernières années. Il précise ensuite les raisons qui expliquent pourquoi la révolution digitale est susceptible d'impacter profondément la fonction RH et les pratiques qu'elle met en œuvre par rapport aux changements dans l'organisation du travail qu'elle induit². Seront ensuite proposées des pistes pour permettre aux responsables RH de bénéficier de la révolution digitale en répondant aux questions du « quand » et du « comment » avant de voir avec qui mettre en œuvre cette révolution.

1. Enlart et Charbonnier (2013, 2014).

2. Eyssette et Besseyre des Horts (2014).

La révolution digitale se caractérise principalement par la dématérialisation des activités – produits et services – avec le recours à des technologies qui transforment le réel en virtuel. Le digital représente tout autant le monde des technologies et des outils que celui des applications et les services associés ainsi que les usages, prévus et imprévus, par les utilisateurs eux-mêmes dans un contexte professionnel ou personnel.

joindre des documents attachés ! En 1995, Amazon était créé avec l'ambition de devenir la première librairie virtuelle pour passer commande de livres bien réels, l'e-commerce était né.



Source : Educpro.fr, 28 février 2014.

Un an après, en 1996, Expedia permettait aux voyageurs de réserver directement leurs billets d'avion sans passer par un agent de voyage ou un centre téléphonique de réservations, constituant le premier exemple majeur de « désintermédiation ». En 1999, Napster facilitait les échanges des fichiers audio, entre autres, par le système *peer to peer* conduisant à une mise en cause profonde de l'industrie musicale.

En 2000, TripAdvisor fut créé : outre les réservations de billets d'avions et de nuits d'hôtels, il permet de donner des évaluations professionnelles des services offerts mais la vraie révolution se produisit lorsque fut également offerte aux voyageurs la possibilité de donner leurs propres évaluations de ces services ! Avec la création en 2001 de Wikipédia, l'encyclopédie en ligne, on a assisté à la généralisation de la participation active des internautes à la diffusion des connaissances se traduisant par la disparition des encyclopédies traditionnelles version papier – la dernière de la plus célèbre, *Encyclopedia Britannica*, date de 2012. Cette période correspond aussi à l'émergence des outils nomades¹ qui, comme le BlackBerry, ont mis, pour la première fois, les e-mails dans la poche de leurs utilisateurs, leur donnant ainsi la possibilité de répondre instantanément.

C'est en 2004 qu'est apparue la fameuse expression « Web 2.0 », synonyme de la possibilité pour les internautes de se connecter entre eux, d'interagir, de collaborer et d'avoir une « voix ». La création de Facebook en 2004, qui regroupait 1,3 milliard d'internautes début 2015, est l'exemple emblématique de

la montée du Web 2.0 comme l'est également YouTube, apparu en 2005, qui permet aux internautes de charger sur le réseau Internet et de partager des vidéos personnelles ou professionnelles jusqu'à avoir aujourd'hui plus de 100 heures de vidéos chargées par minute et 6 milliards de vidéos vues par mois !

Twitter, avec des messages de 140 caractères, a révolutionné à partir de 2007 les communications entre internautes ; de même l'arrivée de l'iPhone la même année a fait croître de façon exponentielle le nombre des applications dédiées à des usages multiples. Google a rapidement suivi le mouvement avec le développement de son système Android lui permettant de conquérir rapidement une grande majorité de fabricants de téléphones intelligents ou « smartphones ».

Depuis 2010, plusieurs faits marquants caractérisent la révolution digitale : (1) la croissance phénoménale des outils nomades dont la tablette « iPad » de Apple en est un des exemples les plus visibles ; (2) le développement de l'informatique dans les nuages ou *cloud computing* qui permet ne de plus avoir données et logiciels physiquement présents dans les outils (ordinateurs portables, smartphones, tablettes...) ; (3) la connectivité généralisée des objets conduisant à développer l'Internet des objets ou *Internet of things* (IoT) jusqu'à mettre les personnes sous surveillance permanente de leur activité physique comme le font les suiveurs d'activités ; (4) la possibilité offerte par le *big data* d'analyser des données jusqu'alors peu ou pas accessibles au regard des quantités énormes d'informations à traiter.

1. Besseyre des Horts (2008).



CAS D'ENTREPRISE

ORANGE

Entretien avec Ziryebe Marouf,

Directeur Applicatifs RH Groupe et Réseaux Sociaux Orange

La révolution digitale c'est d'abord la transformation de la relation homme-machine qui n'est pas une question technologique mais une révolution de l'usage comme le montre l'exemple de ma grand-mère qui, bien que ne connaissant rien aux ordinateurs, est capable de communiquer par vidéo avec une tablette avec ses enfants et ses petits-enfants ! C'est une révolution qui pénètre beaucoup plus rapidement la société civile que l'entreprise qui, du coup, peut devenir rapidement archaïque si elle ne prend pas le pas des changements culturels : dans les usages, dans les rapports à l'autre notamment dans les relations d'autorité, dans les rapports à l'organisation. C'est aussi la question de l'engagement qui est posée par le digital car les collaborateurs n'adhéreront au projet de l'entreprise que si ils ont le sentiment qu'ils ont le droit à parole dans la co-construction de la stratégie comme ils l'ont déjà dans leur vie privée quand ils donnent leur avis sur les produits et services.

Parlons maintenant des limites. Une première limite : le digital ce n'est pas l'abolition du management. On a besoin au contraire d'un management qui puisse prendre ses responsabilités en sachant écouter et faire participer les collaborateurs. Une deuxième limite : le risque de fracture numérique entre les digitaux et les autres. Une troisième limite : l'addiction avec la peur d'être déconnecté. Une quatrième limite : une vision productiviste comme on a pu l'avoir avec la mise en place des ERP. Bien sûr, le digital augmente la productivité en tant qu'effet mais pas comme cause. Il s'agit d'atteindre une performance globale, économique et sociale en permettant notamment aux collaborateurs de mieux travailler ensemble.

La dimension RH est évidemment déterminante dans la révolution digitale puisque celle-ci est d'abord humaine, comportementale et culturelle. C'est la raison pour laquelle dans un certain nombre d'entreprises, dont Orange, la personne en charge de la transformation digitale est le DRH. En effet la responsabilité de la fonction RH, dans la mesure où elle peut jouer un rôle de vrai « business partner », est d'accompagner les collaborateurs et managers dans cette transition dans le développement d'un leadership participatif et d'une nouvelle dynamique de groupes « peer to peer » avec l'adhésion de tous au projet collectif.

C'est un changement de culture énorme pour les managers car l'objectif est que chaque collaborateur puisse connaître la stratégie, la comprendre, y adhérer et l'incarner. Les managers ne doivent pas se sentir affaiblis par la révolution digitale, ils peuvent même en devenir les « super héros ».



CAS D'ENTREPRISE (suite)

Les RH doivent donc les aider en particulier par la formation utilisant elle-même des outils digitaux. Il faut aussi faire évoluer les modes de fonctionnement : le travail à distance, le management à distance, les outils de connectivité, la mobilité, les réseaux sociaux, l'accompagnement des référentiels emplois et compétences par des systèmes d'« opting », systèmes déclaratifs, et des systèmes de recommandation.

En définitive, les RH doivent pouvoir accompagner la transformation à trois niveaux : faire comprendre par la sensibilisation, permettre d'apprendre par les cursus de formation et faciliter le travail avec les moyens, outils et les nouveaux modes de fonctionnement mis à disposition. Dans cette aventure, les RH ne sont pas seules, elles le font en tant que « community manager » en intégrant d'autres directions : la direction des SI (direction des systèmes d'information), les directions business et les directions métiers pour ne citer que celles qui sont les plus directement concernées...

POURQUOI ?

Il est impératif pour les responsables RH de comprendre les enjeux de l'impact de la révolution digitale sur l'organisation et le contenu du travail : les conséquences de ces transformations sur les emplois, en qualité et en quantité, sont importantes. Au-delà des emplois, ce sont les structures et les processus de management qui sont questionnés par la révolution digitale avec la remise en cause des hiérarchies traditionnelles.

UN TRAVAIL PLUS VIRTUEL

Comme on l'a observé depuis plus de cinquante ans dans certaines industries, l'industrie cimentière par exemple, de nombreuses situations de travail ont été dématérialisées, notamment par l'automatisation des process. L'arrivée d'Internet et plus récemment de la révolution numérique a conduit à une virtualisation croissante du travail : une étude de l'Université d'Oxford en 2013 montre que près de 50 % des emplois aux États-Unis seront virtualisés au cours de la prochaine décennie ! On le voit tous les jours avec les modes de consommation qui évoluent sans cesse avec les achats de biens et services sur Internet... jusqu'à l'État qui impose progressivement les déclarations et le paiement des impôts en ligne.

UN TRAVAIL PLUS CONNECTÉ

Une autre transformation profonde du travail est la connectivité permanente des personnes pour mener à bien leurs activités professionnelles. Si le nombre d'objets connectés a dépassé au plan mondial le chiffre de 12 milliards fin 2014, beaucoup le sont encore pour des usages personnels. Mais ce qui va réellement changer est le fameux Internet des objets (*Internet of things*¹) qui va amener les entreprises à connecter de plus en plus les situations de travail et les personnes jusqu'à, et c'est un risque important, créer un monde « Big Brother » où toute activité serait surveillée, par exemple sur le plan de la qualité, par

1. Porter et Heppelmann (2014).

des mesures prises en permanence par des capteurs ou sur le lieu d'exercice du travail par la géolocalisation !

UN TRAVAIL PLUS NOMADE

Lié à cette connectivité permanente de la situation de travail, le nomadisme s'est imposé dans de très nombreuses situations professionnelles avec, comme illustration, le développement du télétravail mis en place par beaucoup d'entreprises dont la Société générale qui l'expérimente avec 3 000 collaborateurs volontaires¹. L'explosion du phénomène du nomadisme va bien au-delà du télétravail puisque l'on estime à près de 1,3 milliard le nombre de personnes qui seront en situation de travail nomade en 2015 selon le cabinet IDC ! Ce nomadisme est une réalité quotidienne lorsque l'on observe les salles d'embarquement des aéroports qui sont devenues de bureaux annexes pour de nombreux cadres.

UN TRAVAIL PLUS INSTANTANÉ

Une autre caractéristique de la transformation du travail par le digital est celle de la relation au temps qui a été d'abord bouleversée par l'arrivée des outils nomades. Ainsi le BlackBerry au début des années 2000 amenait, pour la première fois, les e-mails dans nos poches, nous incitant fortement à y répondre sur le champ. La révolution numérique n'a fait qu'accélérer le phénomène avec des supérieurs hiérarchiques, des collègues, des clients toujours plus exigeants puisque

les outils technologiques existent... Cette culture de l'instantanéité est devenue la règle dans de nombreuses situations de travail avec des conséquences, parfois désastreuses, sur la qualité des décisions prises et surtout le niveau de stress des collaborateurs.

UN TRAVAIL PLUS FLEXIBLE

La dernière caractéristique évoquée ici est celle de la flexibilité des situations de travail permise par la révolution numérique, avec une recomposition des activités qu'autorisent les transformations déjà évoquées. Le modèle traditionnel de la description de poste dans les entreprises fortement impactées par le digital est, par exemple, aujourd'hui obsolète et remplacé par la notion de rôle correspondant à une situation de travail définie par des missions qui restent mesurées par l'atteinte d'objectifs négociés. Cette flexibilité du travail constitue le fondement de l'entreprise « agile » qui n'est pas l'apanage des seules start-ups de l'Internet comme le démontrent les expériences menées par des entreprises comme Saint-Gobain ou Michelin au niveau des équipes de travail dans les usines ou les centres de distribution.

UN TRAVAIL PLUS ENRICHI, AUTONOME ET COLLABORATIF

Le digital est donc susceptible de bouleverser le contenu du travail en le rendant plus virtuel, plus connecté, plus nomade, plus instantané, et plus flexible. Tout en reconnaissant que ces transformations vont très probablement tou-

1. Voir le cas d'entreprise dans le dossier 1.

cher, de près ou de loin, la grande majorité des emplois dans tous les secteurs d'activité, elles ne représentent cependant qu'une partie des changements profonds impactant le travail. Les responsables RH se doivent de prendre en compte ces changements et ils devront aussi intégrer les possibilités offertes par le digital pour développer notamment l'autonomie et la création de valeur par les collaborateurs eux-mêmes. Comme le prônait il y a quelques années Vineet Nayar dans son best-seller, « les employés d'abord, les clients ensuite¹ ».

Ce qui est en jeu pour les DRH, c'est la reconnaissance de l'ouverture des champs

du possible permise par la révolution digitale pour mettre en œuvre une véritable dé-taylorisation des situations de travail en redonnant aux collaborateurs une capacité nouvelle à concevoir leur travail afin de n'être plus seulement de simples exécutants. Cette évolution du travail est de plus en plus inéluctable comme on peut l'observer aujourd'hui avec les phénomènes de *crowd-sourcing* où ce sont les consommateurs eux-mêmes qui contribuent à la définition de nouveaux produits ou services. Avec le digital, le travail peut devenir plus enrichi, autonome et collaboratif.

1. Nayar (2011).

QUAND ?

La révolution digitale est aujourd'hui présente dans toutes les activités de l'entreprise aussi bien dans ses relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, investisseurs, communautés réelles ou virtuelles...) que dans les processus de gestion interne. Les responsables RH doivent aujourd'hui accompagner, voire être les pilotes, de la transformation digitale de l'entreprise. Il est urgent pour eux de comprendre et de s'appropriier les enjeux de la digitalisation pour pouvoir aider le reste de l'organisation à évoluer. Ils doivent eux-mêmes montrer l'exemple en accélérant l'évolution de la fonction RH vers le digital. Il faut cependant reconnaître que le contexte de l'entreprise est déterminant pour faciliter cette transformation. C'est la raison pour laquelle, pour répondre à la question «quand démarrer la révolution digitale ? », les responsables RH doivent d'abord d'évaluer le niveau de maturité digitale de l'entreprise.

Pour évaluer cette maturité, les responsables RH peuvent s'appuyer sur le modèle proposé par Cap Gemini Consulting¹ comme le montre la figure 7.2.

Le groupe des débutants représente les entreprises qui en sont au début du processus de transformation digitale avec le plus souvent un management assez sceptique sur la valeur créée par les technologies. Certains dirigeants, mettant en avant des raisons réglementaires et de confidentialité, pensent même que l'opportunité représentée par

le digital ne concerne pas leur entreprise. Les entreprises les plus audacieuses dans ce groupe des débutants tentent cependant quelques expériences avec, parfois, le soutien des responsables RH.

Le groupe des conservateurs correspond à un ensemble d'entreprises dans lesquelles existe une vision globale digitale mais qui reste encore largement sous-exploitée. Chaque investissement dans le digital fait l'objet d'une mesure précise des bénéfices attendus avec une prudence marquée pour éviter de faire des erreurs. La gouvernance du projet de transformation est particulièrement déve-

1. Cap Gemini Consulting et MIT Sloan (2011).

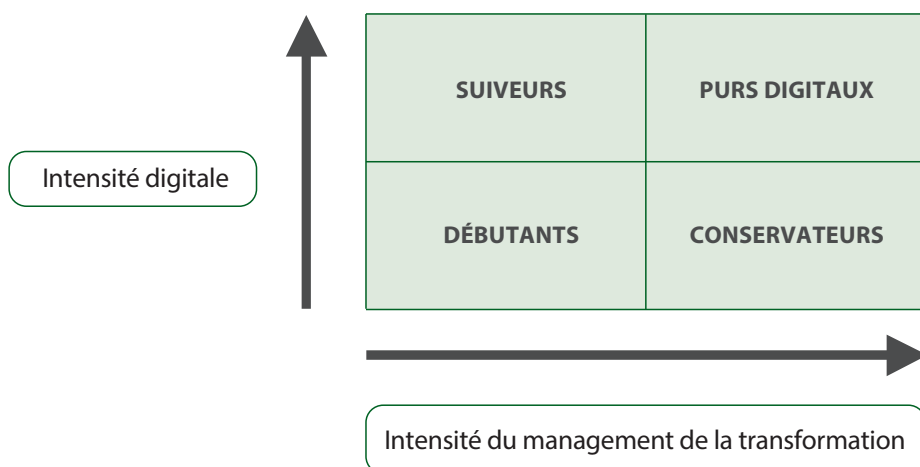


Figure 7.2 – Matrice de maturité digitale

Source : Westerman, Bonnet, McAfee (2014)

loppée dans une logique de contrôle avec une forte tendance de maintien des silos. Dans ce groupe, les responsables RH jouent souvent un rôle de gardiens des règles, notamment sur le plan du droit du travail.

Le groupe des suiveurs est un groupe d'entreprises qui s'inscrivent dans la mode de la digitalisation en achetant, développant et mettant en œuvre les dernières innovations technologiques sans réelle vision globale de la transformation digitale. Elles n'ont, en général, pas de gouvernance ni de leadership dans le processus de changement. Les investissements réalisés dans le digital ne sont pas toujours rentabilisés dans la mesure où ils sont souvent encore réalisés dans les différents silos sans coordination entre eux. Les responsables RH peuvent limiter l'effet de mode en s'appuyant par exemple sur une analyse des besoins en compétences nécessaires pour mettre en œuvre les innovations digitales qui manquent bien souvent dans ces entreprises.

Le groupe des purs digitaux est évidemment celui qui est le plus mature sur le plan digital avec une révision globale sur

ce que le digital peut apporter à ces entreprises. On y observe une gouvernance claire et un fort leadership du projet de transformation digitale qui conduisent à la mise en œuvre de nombreuses initiatives créant de la valeur pour toutes les parties prenantes. Ces entreprises s'attachent à mesurer les retours sur les investissements effectués en insistant particulièrement sur le développement d'une forte culture digitale qui ne concerne pas uniquement les « mordus » du digital ou les *geeks*. Dans ce contexte, il est facile de comprendre que les responsables RH jouent un rôle clé dans la transformation en apportant un soutien appuyé aux managers opérationnels et plus généralement en « éduquant » l'ensemble des collaborateurs au digital dans le cadre, par exemple, d'une université numérique.

C'est en définitive aux responsables RH d'effectuer leur propre évaluation de la maturité digitale de leur entreprise afin de décider du processus de changement à mettre en œuvre et de programmer les différentes étapes pour réussir cette transformation.

COMMENT ?

Il serait ambitieux ici de prétendre présenter la démarche de transformation digitale des RH qui devrait être suivie par des responsables dans toutes les circonstances. Les réponses à la question « comment mettre en œuvre un processus de changement vers le digital » sont évidemment multiples en fonction notamment du degré de maturité digitale évoqué dans la fiche précédente. Il est possible cependant de proposer quelques pistes pouvant aider le lecteur à lancer des initiatives dans le domaine du digital et notamment dans le cadre des différentes pratiques RH dont il/elle peut avoir la responsabilité.

La révolution digitale a un impact majeur sur le rôle de la fonction RH et les pratiques qu'elle met en œuvre.

Sur le plan du rôle de la fonction RH dans le cadre de la digitalisation de l'entreprise, quatre responsabilités sont susceptibles d'être assumées par les responsables pour accompagner la transformation :

- conduire le développement d'une culture digitale dans l'entreprise,
- promouvoir de nouvelles façons de travailler et d'interagir,
- faciliter l'évolution des emplois et compétences,
- renforcer la marque employeur.

Le développement d'une culture digitale dans l'entreprise implique pour les responsables RH de s'assurer que tous les collaborateurs comprennent ce qu'est le digital, les

technologies et leur impact sur les individus, le business, l'entreprise, et plus généralement la société. Une autre composante de cette culture digitale est celle de l'usage des outils les plus simples, particulièrement les outils Internet, pour éviter la fameuse fracture digitale.

La promotion de nouvelles façons de travailler et d'interagir passe par la reconnaissance que le travail est en train de connaître une transformation profonde comme l'a montré la deuxième fiche de ce dossier. Tout comme les consommateurs qui participent de plus en plus à la définition voire à la co-crédation des produits et services, les collaborateurs de l'entreprise – surtout ceux issus des jeunes gédérations – demandent la parole y compris dans la séléction de leurs managers ! Les modes de travail collaboratif sont devenus naturels pour

toutes celles et ceux qui ont été élevés avec les réseaux sociaux comme Twitter ou Facebook.

La facilitation de l'évolution des emplois et des compétences est une attente forte par les managers vis-à-vis des responsables RH qui doivent être à même de comprendre les évolutions des métiers dues au digital et de les traduire en besoins de nouvelles compétences. C'est la raison pour laquelle la compréhension du business, dans le contexte de la révolution digitale, devient un facteur clé de reconnaissance des responsables RH par les parties prenantes¹. C'est ici que l'expression anglo-saxonne « *strategic workforce planning* » prend tout son sens comme le montrera le dossier 8 consacré à la GPEC.

Le renforcement de la marque employeur devient une responsabilité particulièrement importante pour la fonction RH dans un univers digital où tout s'évalue et se sait en permanence. Il va devenir de plus en plus difficile pour les entreprises de ne pas tenir les promesses employeurs : ce qui va devenir crucial c'est l'expérience des collaborateurs qui n'hésiteront plus faire part de leurs grandes satisfactions mais aussi de leurs profondes déceptions sur les blogs et les réseaux sociaux

lorsqu'il y a un écart – positif ou négatif – entre ce qui leur est promis et ce qu'ils vivent au quotidien.

Sur le plan des pratiques RH, toutes sont susceptibles d'être plus ou moins profondément transformées par la digitalisation des process dont certains, comme le recrutement ou la formation, font l'expérience d'une véritable révolution caractérisée principalement par la désintermédiation. On peut en effet se demander si, à l'image de ce qui s'est passé dans certains secteurs des services comme celui du tourisme et des agences de voyages, on ne va pas assister à une disparition progressive des intermédiaires du recrutement avec l'usage massif des réseaux sociaux ou ceux de la formation avec la croissance exponentielle des formations disponibles en ligne sous la forme des cours en ligne gratuits (*massive open online courses*, MOOC).

Plus généralement, c'est l'ensemble des pratiques RH que les responsables de la fonction se doivent de revisiter à l'aune de la révolution digitale. Le tableau 7.1 suggère une liste d'innovations digitales dans les pratiques RH développées dans le reste de l'ouvrage dans les dossiers 8 à 16.

1. Eyssette et Besseyre des Horts (2014).

Tableau 7.1 – Exemples d’innovations digitales dans les pratiques RH

Pratiques RH	Exemples d’innovations digitales
GPEC (Dossier 8)	Simulation de parcours de mobilité avec analyse des écarts en compétences actuelles et celles qui sont nécessaires. Identification des besoins en compétences en utilisant le <i>crowdsourcing</i> au niveau des managers.
Recrutement (Dossier 9)	Recours renforcé des réseaux sociaux pour le sourcing. Utilisation des <i>selfies</i> pour le recrutement des jeunes geeks.
Évaluation (Dossier 10)	Utilisation des techniques d’évaluation par les réseaux sociaux. Mise en ligne accessible par chaque collaborateur des résultats de l’évaluation sur les outils nomades à partir d’applications <i>cloud</i> .
Rémunérations (Dossier 11)	Recours à l’analyse du <i>big data</i> pour vérifier l’équité des rémunérations. Développement d’un bilan social individuel accessible par les collaborateurs sur tous les outils nomades.
Formation (Dossier 12)	Développement de formations en ligne de type COOC (<i>corporate open online courses</i>) accessibles par tous les collaborateurs. Création de <i>serious games</i> pour faciliter l’acquisition de compétences professionnelles.
Gestion des carrières (Dossier 13)	Établissement d’une cartographie dynamique des emplois disponibles avec les compétences requises et accessible sur tous les outils nomades. Auto-évaluation en ligne des compétences relationnelles avec possibilité de se comparer à des populations similaires.
Relations sociales (Dossier 14)	Développement de communautés sécurisées et spécifiques aux partenaires sociaux dans le cadre du réseau social d’entreprise. Utilisation de Twitter pour communiquer sur les résultats d’une négociation en cours.
Prévention des risques psychosociaux (Dossier 15)	Utilisation du réseau social pour augmenter l’impact d’une nouvelle politique de prévention des risques psychosociaux. Remontée d’informations sur les risques par du <i>crowdsourcing</i> .
Mesure de la performance RH (Dossier 16)	Utilisation renforcée du <i>big data</i> pour les analyses des données sociales. Prise en compte des résultats des évaluations du management de l’entreprise sur des sites de type Glassdoor.



CAS D'ENTREPRISE

SAINT-GOBAIN

Entretien avec Bart Schutte, directeur Learning et Digital, Saint-Gobain, et Cécile Fieter, consultante

Quel est votre point de vue sur la révolution digitale ?

La révolution digitale touche toutes les fonctions et tous les processus, internes et externes, de l'entreprise. Elle nous pousse à adapter nos modes de travail et de collaboration.

D'un point de vue RH, la transformation est très importante. Les salariés travaillent à distance, ou en situation de mobilité, surtout dans un groupe International comme Saint-Gobain. Les modes de collaboration ont évolué, de même que les attentes des salariés, qui sont plus exigeants vis-à-vis de l'entreprise, notamment les jeunes talents qui nous rejoignent aujourd'hui. À cela vient s'ajouter la nécessité d'intégrer et de développer de nouvelles compétences liées au numérique. Tout cela représente des challenges importants en termes d'organisation et de management.

Par voie de conséquence, la fonction RH est fortement impactée, d'une part parce qu'elle doit être en première ligne pour accompagner cette évolution, la « supporter » au sens anglo-saxon du terme. D'autre part parce qu'elle doit elle-même s'adapter à cette évolution.

Quelle est la situation de Saint-Gobain ?

Chez Saint-Gobain, nous avons commencé depuis plusieurs années à réfléchir et à nous adapter à la transformation numérique. Aujourd'hui, les choses s'accélèrent, et c'est une priorité pour l'entreprise de répondre à ces nouveaux enjeux ; le Président en a donc fait un projet majeur.

De nombreuses initiatives ont été mises en place pour développer la culture digitale, dont des programmes de formation destinés à l'ensemble des collaborateurs, cadres et non-cadres ; nous avons également développé des formations spécifiques à une fonction, comme le marketing, le RH, et les dirigeants, ou des programmes de « reverse mentoring » à destination des managers.

Quels sont les principaux processus RH impactés ?

Les processus RH les plus impactés sont le recrutement, la formation, et la gestion des talents.

Le recrutement tout d'abord. La révolution digitale a transformé la relation entre les entreprises et les candidats. Les modes d'interaction se sont multipliés, avec notamment l'avènement des réseaux sociaux, ou plus récemment du recrutement mobile.

Plusieurs expérimentations sont en cours chez Saint-Gobain, comme les interviews vidéo, ou encore des actions sur les réseaux sociaux, LinkedIn et Glassdoor essentiellement ; même si on se pose encore des questions quant à l'impact « disruptif » réel que ces derniers auront sur le recrutement.



CAS D'ENTREPRISE (suite)

COMMENT ?

En effet, s'ils offrent l'opportunité aux entreprises d'entrer en contact direct avec un grand nombre de candidats potentiels et de travailler leur marque employeur (ainsi, les pages Saint-Gobain totalisent plus de 100 000 « followers » sur LinkedIn), d'un autre côté, ils n'ont pas, ou pas encore, fondamentalement modifié nos modes de recrutement.

Dans un contexte de guerre des talents, il est plus urgent pour nous d'optimiser nos processus, pour aller plus vite. De nombreux efforts sont faits dans ce sens, et nous nous apprêtons par ailleurs à lancer une application de recrutement mobile, pour renforcer la proximité avec les candidats et répondre à ces exigences de vitesse

En ce qui concerne la formation, le numérique a permis la multiplication des types d'apprentissage et des contenus disponibles. Cela transforme radicalement le rôle du département formation. Ainsi, chez Saint-Gobain, nous sommes en train de remplacer notre offre de formations classiques (présentiel, e-Learning) par une offre de formations pure « blended », c'est-à-dire que l'on construit des parcours combinant tous les modes d'apprentissage possibles, sélectionnés et adaptés selon les besoins. Nous accompagnons ensuite les collaborateurs dans la réalisation et l'appropriation de leur parcours.

De même, nous incitons au développement d'une culture d'auto-apprentissage, et montrons aux collaborateurs comment ils peuvent utiliser les MOOCs, les web vidéos, voire leurs comptes Twitter ou LinkedIn pour se former en continu.

Nous continuons également à développer nos propres formations. Par exemple, nous avons créé un MOOC, ou COOC (Corporate On-line Open Courses) destiné à développer la culture digitale chez les RH !

Le réseau social de l'entreprise est aussi très utile dans le cadre de la formation... ainsi que pour favoriser la collaboration.

La gestion et la rétention des talents sont également fortement impactées par les réseaux sociaux d'entreprise, qui permettent aux collaborateurs d'être plus autonomes et responsabilisés dans la gestion de leurs compétences et de leur carrière. Par exemple, le réseau social *MySaintGobain* propose aux collaborateurs du groupe un outil d'autogestion de leurs compétences.

Par ailleurs, *MySaintGobain* permet une communication directe entre le top management et les salariés du groupe, ce qui permet aux salariés d'avoir une vision plus claire de la stratégie et des enjeux, et de développer leur taux d'engagement.

En définitive, la fonction RH doit être moteur dans la transformation digitale de l'entreprise, car c'est d'abord une transformation des comportements et des attitudes. Cela oblige les RH à être plus près du business, ce qui peut être une belle opportunité de montrer leur valeur ajoutée.

AVEC QUI ?

Les acteurs de la révolution digitale sont nombreux, à commencer par les fournisseurs de technologie et de services digitaux jusqu'aux acteurs internes à l'entreprise qui sont directement impactés par les changements de l'organisation et des modes de travail. Les responsables RH doivent pouvoir identifier les parties prenantes qui sont les plus susceptibles de faciliter la transformation digitale dans une démarche de conduite du changement.

Dans la mesure où la révolution digitale modifie assez profondément les règles du jeu avec lesquelles opérait jusqu'à aujourd'hui la fonction RH, le choix des acteurs pour réussir cette mutation est déterminant. Tout(e) responsable RH, confronté(e) aujourd'hui aux défis du digital, doit d'abord comprendre les enjeux de transformation pour la fonction sociale et les pratiques qu'il/elle met en œuvre avant d'identifier les acteurs – partisans et opposants – dans la démarche de changement qu'il/elle conduit.

La bonne nouvelle est que la transformation digitale de l'entreprise est inéluctable avec un rôle clé que peuvent jouer les res-

ponsables RH vis-à-vis des personnes, managers et collaborateurs, qui peuvent avoir des raisons légitimes de craindre cette évolution en observant la disparition de métiers traditionnels et l'émergence de nouvelles activités faisant appel à des compétences radicalement différentes. C'est la raison pour laquelle il semble nécessaire, pour les responsables RH qui souhaitent jouer ce rôle de pilote de la transformation, d'établir une cartographie des parties prenantes avec les enjeux que représente pour chacune d'elles la révolution digitale, avant d'identifier un ensemble d'actions RH possibles pour accompagner le changement, comme le propose le tableau 7.2.

Tableau 7.2 – Enjeux de la révolution digitale pour les principales parties prenantes et actions RH possibles pour accompagner le changement

Parties prenantes	Enjeux de la révolution digitale	Actions RH possibles pour accompagner le changement pour créer de la valeur
Investisseurs et apporteurs de fonds	Agilité de l'entreprise, modernité, performance économique et sociale, e-réputation	Développement de la culture digitale, attractivité et rétention des talents digitaux, adaptation des structures, changement des pratiques managériales
Managers	Flexibilité organisationnelle, performance individuelle et collective, transparence	Dé-hiérarchisation des structures, recrutement de nouveaux profils, formations managériales, évaluation revisitée, rémunération incitative basée sur les comportements et les résultats
Salariés	Employabilité, attractivité flexibilité, autonomie, coopération	Dé-hiérarchisation des structures, recrutement de nouveaux profils, délégation de responsabilités, développement des compétences, nouveaux dispositifs de reconnaissance
Clients	Réactivité, évaluation des produits et services, co-création, <i>crowdsourcing</i>	Délégation des responsabilités, développement des compétences, nouveaux dispositifs de reconnaissance, pratiques collaboratives externes
Communauté	Transparence, employabilité, évaluation des décisions business, engagement sociétal	Évaluation par des sites de type Glassdoor, développement des compétences digitales de tous les collaborateurs, identification des risques sociaux liés aux transformations, actions RSE (responsabilité sociale de l'entreprise)

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 7



- ADP, « Avec ADP, Travelex France externalise », 2010 <http://www.fr.adp.com/assets/vfs/Family-25/docs/communiqués/avec-adp-travelex-france-externalise-fonction-ressources-humaines.pdf>
- BESSEYRE DES HORTS C.-H., *L'Entreprise mobile*, Pearson, 2008.
- BLADIER C., *La Boîte à outils des réseaux sociaux*, 3^e éd, Dunod, 2015.
- CAP GEMINI CONSULTING & MIT SLOAN, *Digital Transformation: a roadmap for billion-dollar organizations*, 2011.
- EDUCPROS.FR : « Google Glass, fracture numérique, autoapprentissage : l'innovation made in USA », publié le 28/2/2014
- ENLART S., CHARBONNIER O., *À quoi ressemblera le travail demain ?*, Dunod, 2013.
- ENLART S., CHARBONNIER O., *Quelles compétences pour demain ?*, Dunod, 2014.
- EYSSETTE F., BESSEYRE des HORTS C.-H., *Comment la DRH fait sa révolution*, Eyrolles, 2014.
- FAYON D., TARTAR M., *Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise*, Pearson Éducation, 2014.
- NAYAR V., *Les Employés d'abord, les clients ensuite*, Diateino, 2011.
- PACHULSKI A., *Les Nouveaux Horizons RH*, Diateino, 2012.
- PORTER M.E., HEPPELMANN J.E., « How connected products are transforming competition », *Harvard Business Review*, novembre 2014, p. 65-84.
- WESTERMANN G., BONNET D., MC AFFEE A., *Leading Digital: turning technology into business transformation*, Harvard Business Business Review Press, 2014.

SOMMAIRE

DOSSIER 8	LA GPEC	139
DOSSIER 9	LE RECRUTEMENT	187
DOSSIER 10	L'ÉVALUATION	235
DOSSIER 11	LA RÉMUNÉRATION	301
DOSSIER 12	LA FORMATION	351
DOSSIER 13	LA GESTION DES CARRIÈRES	429
DOSSIER 14	LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX	497
DOSSIER 15	LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	553
DOSSIER 16	LA PERFORMANCE RH	605

LES PRATIQUES AU QUOTIDIEN

PARTIE



2

FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	140
FICHE 2	CADRE JURIDIQUE	145
FICHE 3	DÉMARCHES ET ACTEURS	154
FICHE 4	PRINCIPAUX OUTILS.....	158
FICHE 5	APPORT DES SYSTÈMES D'INFORMATION.....	170
FICHE 6	RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS	174
FICHE 7	RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX	180

8

DOSSIER

LA GPEC

JEAN-PIERRE LEDOUX

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est l'une des pratiques les plus importantes de la gestion des ressources humaines mais aussi l'une des plus contestées car elle est davantage soumise à une obligation de résultats qu'à une obligation de moyens. Si la loi française s'est montrée de plus en plus exigeante vis-à-vis des entreprises, elle a été aussi un facteur d'évolution des mentalités individuelles et collectives sur la question de l'emploi en mettant les acteurs dans l'obligation de négocier sur l'adaptation des métiers et compétences aux besoins futurs de l'entreprise. Les résultats de la GPEC devraient normalement conditionner les décisions prises par les responsables dans les autres pratiques de GRH : recrutement, évaluation, rémunération, formation, carrière... La GPEC doit être considérée comme un cadre de référence pour l'ensemble des décisions et actions de GRH plutôt que comme une pratique donnant des réponses définitives aux questions posées sur le plan humain et organisationnel.

DÉFINITION ET HISTORIQUE

La GPEC s'inscrit dans l'évolution de la fonction RH. C'est un indicateur du développement de la fonction elle-même. Elle symbolise aussi les principaux enjeux auxquels doit faire face l'entreprise, confrontée à une évolution de plus en plus rapide de son environnement et des attentes de ses parties prenantes.

LA FONCTION RH RACONTE L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

Sans aller jusqu'à l'extrême qui consisterait à dire qu'il y a autant de pratiques RH que d'entreprises, force est de constater que ces pratiques RH ne sont ni homogènes ni standardisées d'une entreprise à l'autre.

En fait, la fonction RH se façonne au fil du développement des activités de l'entreprise selon trois axes : un axe vertical, un axe horizontal et un axe en perspectives – de la « 3 D ».

UN AXE VERTICAL

C'est l'axe de la croissance de l'entreprise qui l'amène de l'effectif « 1 » à l'effectif « n ».

- Lorsque l'activité démarre et que l'effectif est quantitativement limité (les très petites entreprises ou TPE), c'est souvent le dirigeant de l'entreprise ou le comptable qui assure cette fonction qui, alors se limite aux déclarations administratives et à l'élaboration de la paie.

- Vient ensuite le seuil des 50 : le moment où l'effectif atteint et dépasse les 50 salariés, qui entraîne des obligations, comme la mise en place des instances représentatives du personnel (IRP). La gestion sociale se complexifie et nécessite d'avoir recours à des experts, notamment en droit social. Cette étape est source de stress voire d'appréhension de la part de l'employeur qui entretient souvent des a priori sur la façon d'aborder « le social ».

- Le seuil des 250 salariés est une étape qui nécessite la prise en compte de plusieurs facettes de la fonction, sur lesquelles jusqu'alors on avait consciemment ou non, fait l'impasse : la formation, la gestion des carrières...

- Le passage du statut de PME/PMI à celui de « grande entreprise », entraîne l'apparition d'une vraie fonction RH, qui ne pourra plus se contenter d'assurer la gestion administrative du personnel, mais une gestion dynamique des compétences et des carrières.

EXEMPLE

Exemples de modalités d'ajustement des RH face à une variation de l'activité

- Réduction momentanée ou structurelle des effectifs, suite à une baisse d'activité ou de perte de marché.
- Appel à l'intérim pour faire face à un surcroît passager d'activité.
- Recrutement de nouvelles compétences pour développer de nouvelles activités.
- Reconversion de certaines compétences suite à des évolutions technologiques ou réglementaires de son marché.
- Projet de restructuration et/ou de réorganisation, ayant une incidence quantitative et/ou qualitative sur les effectifs...

UN AXE HORIZONTAL

C'est l'axe lié à l'histoire de l'entreprise, qui va connaître des moments de développement intense et/ou des moments plus douloureux de récession de ses activités, ce qui va l'amener à devoir ajuster ses ressources humaines à ses nécessités conjoncturelles.

Bien souvent, les situations sont gérées en direct par le dirigeant sous les conseils d'un expert en droit social, afin d'éviter les écueils administratifs et/ou de pouvoir bénéficier d'aides publiques liées à la situation particulière que traverse l'entreprise.

UN AXE EN PERSPECTIVE

C'est l'axe de l'anticipation des événements qui jalonnent la vie de toute entreprise : projets à moyen et long terme, évolution de la pyramide des âges... Cette anticipation fait émerger des exigences certes techniques et économiques mais aussi sociales.

Pour amener l'entreprise à prendre en compte ces exigences, le législateur a défini un cadre légal et réglementaire qui précise les obligations que bien des entrepreneurs estiment être des contraintes dont ils pourraient se passer ! Mais peut-être est-ce dû au fait qu'elles sont peu ou mal connues ?

Comme on le voit à travers le choix de ces rappels de l'évolution de la réglementation, la préoccupation du législateur suit une même logique : renforcer les dispositions qui contribueront à protéger l'emploi.



EN PRATIQUE

LES TROIS ENJEUX DE LA GPEC

- **Les jeunes** qui entrent sur le marché du travail et qui ont le handicap du manque d'expérience professionnelle.
- **Les seniors** dont la capacité d'adaptabilité peut se trouver menacée par la rapidité des évolutions technologiques en décalage avec leur formation initiale.
- **Tout salarié afin de le responsabiliser** dans le maintien et/ou l'évolution de son emploi. Ce troisième enjeu donne tout son sens à la notion de GPEC, mais il nécessite de la maturité de la part de l'entreprise pour gérer ses activités selon une logique stratégique et plus seulement opérationnelle.



CE QUE DIT LA LOI

EN MATIÈRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Il est utile de rappeler quelques-unes des obligations clés liées à la gestion sociale depuis la loi de 1971 :

- Obligation de consacrer un budget pour la formation dite « continue ». Objectif de la loi : permettre aux salariés de l'entreprise, non pas de devenir compétents, mais de rester compétents.
- Évolution du congé individuel de formation (CIF), autorisant tout salarié à entreprendre un parcours de formation qualifiant, en vue d'une nouvelle orientation professionnelle.
- Création du bilan de compétences, permettant à tout salarié de faire un point sur les opportunités de changement d'orientation professionnelle en fonction de ses capacités.
- Création du droit individuel à la formation (DIF), permettant aux salariés en concertation avec leur employeur de maintenir leur « employabilité », c'est-à-dire leur capacité à toujours trouver un emploi sur le marché du travail compte tenu de leur effort permanent de maintenir leurs compétences à niveau. Ce dispositif a été modifié au 1^{er} janvier 2015 : le DIF est désormais remplacé par le compte personnel de formation (CPF). À noter que les droits à DIF acquis au 31 décembre 2014 restent au compteur des salariés, jusqu'à épuisement de leurs droits. Le compte personnel de formation a pour objectif le développement des compétences et la sécurisation des parcours professionnels des salariés. Il concerne toutes les entreprises, quelle qu'en soit sa taille. L'entretien professionnel, qui doit obligatoirement être mené tous les deux ans avec l'ensemble des salariés, doit permettre d'échanger sur le développement de leurs compétences en lien avec les besoins de l'entreprise.
- Dispositifs de formation en alternance pour les jeunes de moins de 25 ans, visant à faciliter leur insertion dans le monde du travail : contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation...
- Création de l'entretien professionnel obligatoire tous les deux ans, qui permet à tout salarié de réfléchir à son avenir professionnel et d'anticiper d'éventuelles évolutions ou reconversion.
- Création du dispositif senior pour prévenir du chômage les plus de 45 ans.

QU'EST-CE QUE LA GPEC ET QUELS EN SONT LES ENJEUX ?

Le champ des prérogatives de la fonction RH, la position de la fonction dans l'organigramme vis-à-vis de la direction générale, son ancienneté dans l'organisation, le statut de la personne qui en assure la responsabilité sont autant de critères qui définissent l'orientation managériale de l'entreprise.

Au-delà du fait qu'elle révèle l'« intimité managériale » d'une entreprise, la fonction RH se voit confier des missions précises ayant pour finalité l'anticipation.

LA FONCTION RH est tellement peu monolithique et colle de tellement près à l'histoire de l'entreprise, que l'on peut affirmer qu'elle révèle quelque chose de profond de la culture de l'entreprise, de son histoire et de ses valeurs : ses spécificités, pour ne pas dire sa « personnalité ». Cette caractéristique se retrouve particulièrement dans la pratique de la GPEC.

À NOTER

Quand on parle de GPEC, les Anglo-Saxons parlent de « *strategic workforce planning* ».

L'approche française met l'accent sur :

- **La gestion** : c'est-à-dire la recherche d'un équilibre entre des emplois et des ressources. On pourra parler ici du nombre de postes nécessaires (ressources) pour assurer de façon



L'AVIS DES PROS

LA PERCEPTION DE LA NOTION DE GPEC

Lors d'une réunion d'information de présentation du contenu de la GPEC, devant un public composé de DRH, d'IRP... un tour de table avait été conduit pour identifier les représentations des participants à cette réunion sur la signification de notion de GPEC. Les avis suivants ont été recueillis : « une méthode pour optimiser les effectifs de l'entreprise », « une façon de réduire les effectifs », « un moyen pour licencier ou mettre en œuvre un plan social »...

Force était de constater que les intentions du législateur concernant la gestion des compétences, étaient peu ou mal passées pour être ainsi réduites à la seule gestion des effectifs.

Le champ couvert par la GPEC est plus ambitieux, puisqu'il s'agit d'une approche dynamique et non (seulement) défensive.

rentable l'activité (emploi) de l'entreprise. La position du curseur permettra de définir le « bon niveau d'effectif » : ni trop, ni trop peu, relève d'une combinaison de plusieurs critères : charge de travail, analyse de la concurrence, seuil de rentabilité...

- **Prévisionnelle** : c'est-à-dire qui s'inscrit dans l'anticipation. C'est la prise en compte de la dimension « évolutionnelle » de l'entreprise à partir de facteurs plus ou moins prévisibles : emplois et compétences.

- **Des emplois** : c'est-à-dire la dimension quantitative des effectifs, au sens nombre de postes de travail par catégorie de personnels et par métiers : nombre d'ouvriers, nombre d'employés, nombre et nature d'encadrement

intermédiaire, nombre et nature d'encadrement supérieur...

- **Et des compétences** : c'est-à-dire les champs d'expertises dont dispose l'entreprise pour réaliser son métier et ses projets et/ou ceux qu'elle décide de déployer : nature des emplois en production et en maintenance, en services d'appui (administratifs, informatiques...), en développement (commercial, R&D...).

L'ANALYSE SÉMANTIQUE DE LA GPEC associe :

- deux termes statiques voire statistiques : gestion et emplois qui sont des données objectives et quantitatives dont les chiffres résultent du constat ou de l'analyse des faits ;
- et deux termes plus dynamiques : prévisionnelle et compétences qui traduisent les choix et la stratégie de l'entreprise.



EN PRATIQUE

CRITÈRES POUR DÉFINIR «LE BON NIVEAU D'EFFECTIF»

- Évaluation de la charge de travail au regard des moyens de production mis à disposition,
- Niveau de maîtrise des titulaires des postes de travail,
- Pénibilité du poste et niveau de risque de maladies professionnelles,
- Connaissance des ratios de la concurrence ou de la profession,
- Seuil de rentabilité : coûts salariaux/CA et/ou coûts de sous-traitance.

L'approche anglo-saxonne met l'accent sur trois volets sensiblement différents :

- **la planification au sens de l'organisation**,
- **la planification de la « force de travail »**, on oserait dire « force de frappe »,
- **la planification au service d'une stratégie**, on oserait dire « tactique ».

La comparaison entre les approches françaises et anglo-saxonne laisse entrevoir les différences culturelles :

- la française, plus administrative et à rechercher la maîtrise de sa destinée,
- l'anglo-saxonne, plus conquérante.

! À SAVOIR

FACTEURS D'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE

Prévisibles :

- Les choix stratégiques qui vont générer des mouvements d'effectifs quantitatifs (en plus ou en moins), ou qualitatifs évolution du portefeuille de compétences.
- La pyramide des âges avec les départs à la retraite annoncés...

Moins prévisibles :

- Les évolutions du marché, de la technologie... qui dessinent des tendances de volumes ou de natures d'activités.
- Les performances et la densité de la concurrence au regard de la capacité commerciale de l'entreprise, qui prédisposent du positionnement de l'entreprise sur son marché...

Cette comparaison n'aurait aucun intérêt si elle ne permettait de bien comprendre que la GPEC est d'abord une approche managériale qui découle de ce qu'une société décide d'impulser pour dynamiser son marché de l'emploi. Car, comme on le sait, la particularité du marché de l'emploi, est que ce que l'on gère aujourd'hui, est la conséquence des choix d'hier.

- Si hier on s'est trompé dans les choix stratégiques, on ne peut être aujourd'hui qu'en réaction, donc en position défensive. Toute l'énergie est dépensée à éviter le pire et non à conquérir. Ce qui induit également la nécessité de consacrer des ressources financières pour réduire les déséquilibres entre ressources humaines disponibles et niveau d'activité. Le climat social se tend ; les meilleurs éléments se détournent de l'entreprise, ce qui la fragilise davantage.
- Si on a vu juste et que ce sont les bonnes décisions qui ont été prises, cela permet à l'entreprise de s'inscrire dans une logique offensive. L'énergie devient plus imaginative et centrée sur les opportunités qui s'offrent à elle. Le climat social est plus positif. Les meilleures compétences sont attirées par l'entreprise qui sait offrir à ses collaborateurs des possibilités d'évolution et d'épanouissement professionnel.

ON AIME TRAVAILLER pour une entreprise qui a une bonne image.

Aucun particulier n'a jamais acheté une centrale nucléaire ! Alors pourquoi la société AREVA fait-elle de la publicité à la télé ?

Il peut y avoir plusieurs motivations, mais la direction de la communication vous indiquera que certaines campagnes de publicité correspondent au lancement de campagnes de recrutements !

Il est donc important de séduire tout autant le grand public que de futurs employés potentiels.

À NOTER

MÊME SI LA FONCTION RH est perçue comme une fonction administrative, voire régaliennne, le rôle qu'elle a à jouer doit s'inscrire dans une dimension stratégique qui prend en compte les exigences économiques de l'entreprise et les exigences sociales des salariés, sans les opposer mais en les rendant compatibles, voire complémentaires, donc « réciproquement » performants. C'est tout l'enjeu de la mise en place d'une GPEC.

À NOTER

Compte tenu des enjeux de l'emploi, les textes encadrant la pratique de la GPEC se sont multipliés depuis la fin des « trente glorieuses » : entre le texte de loi fondateur de la formation professionnelle en 1971 et la loi sur l'emploi des seniors en 2010, le cadre législatif a connu une évolution prenant de plus en plus en compte l'environnement de l'entreprise

Depuis le premier choc pétrolier des années 70, on ne compte plus le nombre de licenciements économiques, de mises à la préretraite ou de retraites anticipées qui ont été opérés dans tous les secteurs d'activités.

Avec le recul, il n'est pas insensé de considérer que toutes ces mesures, qui ont coûté cher socialement et économiquement, sont les conséquences directes d'un manque d'anticipation dans la gestion des effectifs : la société a évolué, la technologie a évolué, les marchés ont évolué, mais tout s'est passé comme si notre société s'était laissé griser par le progrès sans prendre conscience des répercussions de ces évolutions sur l'emploi.

Ce sont ces coûts supportés par la collectivité qui ont amené les pouvoirs publics à imposer progressivement aux employeurs des obligations visant à les responsabiliser dans la gestion de leurs effectifs.

La réforme de la loi sur la formation professionnelle du 1^{er} janvier 2015 vise à renforcer cette implication des employeurs notamment par la création du CPF et en instaurant une obligation de suivi des entretiens profession-

nels dans le but d'anticiper, le cas échéant, les problèmes de reclassement des salariés menacés de perdre leur emploi.

LES OBLIGATIONS LÉGALES

LES LICENCIEMENTS ÉCONOMIQUES



CE QUE DIT LA LOI

La loi définit le licenciement économique comme suit (L.321-1) :

« Le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés et que le reclassement de l'intéressé [...] ne peut être réalisé dans le cadre de l'entreprise. »

Si les compétences des salariés ne correspondent plus aux exigences des activités de l'entreprise, il revient à l'employeur de trouver des solutions de reclassement, d'adaptation ou d'évolution de ses salariés en difficulté. Il n'est pas autorisé à licencier des salariés devenus incompetents pour embaucher de nouveaux salariés correspondant à ses besoins. Un licenciement économique correspond à une suppression de poste(s) consécutive à une réduction ou suppression d'activité, et donc à une diminution de la masse salariale.

LE PSE

Un plan de sauvegarde de l'emploi a pour finalité d'éviter les licenciements ou d'en limiter le nombre, lorsque l'entreprise traverse une période de turbulences qui menace sa pérennité.

Pour les salariés dont le licenciement ne pourra être évité, l'employeur sera tenu de mettre en œuvre toutes les solutions qui permettront leur reclassement.

! À SAVOIR

PRÉVISIONS POSSIBLES D'UN PSE

- Reclassements internes sur d'autres emplois bénéficiant du même statut.
- Postes nouveaux créés par l'entreprise qui cherche à déployer des activités nouvelles.
- Outplacement.
- Accompagnement des personnes licenciées pour créer leur propre emploi, voire leur entreprise.
- Réorganisation de la répartition du temps de travail lorsqu'un volume d'heures supplémentaires est régulièrement effectué dans l'entreprise.
- Toute autre solution négociée avec les intéressés et visant à leur faciliter un retour rapide vers l'emploi.

Cette obligation concerne les entreprises de 50 salariés et plus, qui seraient contraintes de licencier 10 salariés et plus sur une même période de 30 jours. Mais ce dispositif devient

difficilement applicable dès lors où le salarié dépasse les 50 ans.

L'EMPLOI DES SENIORS

Comme nous l'avons vu, l'emploi des seniors constitue une préoccupation majeure du législateur... et pour cause : seulement 43 % des actifs qui ont entre 55 et 64 ans ont une activité professionnelle... et seulement 36 % atteignent l'âge de la retraite en ayant gardé leur emploi.

Un certain nombre de recommandations faites par les pouvoirs publics, permettent de réduire la fragilisation de l'emploi des seniors¹.

Un entretien est rendu obligatoire à partir du moment où le salarié en formule la demande (une grille d'entretien est proposée en fiche 4).

S'il n'en formule pas explicitement la demande, l'employeur peut le proposer aux salariés pour lesquels il pressent la nécessité d'anticiper notamment les conséquences de lassitude, de fatigue physique, de dépassement de compétences...

L'ACCORD GPEC

Le but d'un accord GPEC est de rompre avec la pratique de gestion à chaud des restructurations d'effectifs, douloureuses socialement et économiquement, pour rentrer dans une logique d'anticipation qui permet d'ajuster qualitativement et quantitativement les effectifs de l'entreprise aux contraintes de son environnement et aux exigences de ses propres projets.

La loi du 18 janvier 2005, dite loi de « programmation pour la cohésion sociale », comporte entre autres volets, celui instaurant l'obligation triennale de négociation pour toute entreprise de 150 salariés et plus, ainsi que pour les groupes de sociétés comptabilisant un effectif d'au moins 300 salariés tous établissements confondus.

1. On peut également consulter utilement le site Priorite-seniors.fr développé par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

Tableau 8.1 – Exemple d’une table des matières
d’un protocole d’accord GPEC

Présentation
Chapitre 1 : Tout démarre par un partage d’informations
1.1 : Nature de l’information à partager & clause de confidentialité
1.2 Modalités d’information et de consultation
Chapitre 2 : Principes de gestion des emplois
2.1 La gestion des compétences nécessite de s’inscrire dans la durée
2.2 L’anticipation pour réduire les conséquences sociales négatives
2.3 L’évolution des compétences s’appuie sur des engagements réciproques
2.4 Évolution des compétences ne veut pas forcément dire évolution des responsabilités
2.5 L’évolution des compétences peut aussi signifier évolution de carrière
2.6 Donner la priorité à la promotion interne
2.7 La GPEC sera prise en compte dans l’élaboration du plan de formation
2.8 Développer l’emploi local
2.9 Actualiser le plan d’entreprise tous les ans
2.10 Actualiser le projet professionnel tous les ans
2.11 Faciliter l’accès aux moyens liés à l’employabilité
2.12 Exploiter les tableaux de bord sociaux
Chapitre 3 : Méthodologie de mise en œuvre de la GPEC
3.1 Les « bases de données »
3.2 L’observatoire des emplois
3.3 Exploitation de ces données
3.4 Information du CE
3.5 Information du Personnel
3.6 Gestion des souhaits d’évolution professionnelle exprimés par les collaborateurs
3.7 Le suivi de la mise en œuvre de la politique de GPEC
Chapitre 4 : Rappels sur les dispositifs de formation existants
4.1 Rappels sur la législation et sur les enjeux de la formation
4.2 L’accès du salarié au plan de formation
4.3 L’accès du salarié au Droit individuel à la Formation (DIF)
4.4 L’accès du salarié au Congé Individuel de Formation (CIF)
4.5 L’accès du salarié à la Validation des Acquis de l’Expérience (VAE)
4.6 L’accès du salarié à la période de professionnalisation
Chapitre 5 : Dispositions diverses
5.1 Règlement des litiges
5.2 Durée de l’accord
5.3 Formalités de dépôt et de publicité
Signatures d’approbation du présent protocole
Annexes



EN PRATIQUE

RECOMMANDATIONS POUR L'EMPLOI DES SENIORS

- Aménager le temps de travail, par le recours au temps partiel, des salariés ayant atteint un certain âge.
- Informer sur les dispositions nouvelles en matière de retraite (retraite progressive, cumul emploi/retraite, surcote), proposer l'utilisation de ces dispositions.
- Offrir la possibilité de faire un bilan retraite lors de l'entretien professionnel à partir de 55 ans.
- Proposer aux salariés s'approchant du moment de leur départ en retraite des missions ponctuelles, ou d'exercer la fonction de tuteur.
- Encourager le travail à temps partagé par la constitution d'employeurs entre entreprises d'une même branche ou d'un même territoire.
- Constituer des équipes de travail d'âges mixtes, qui tiennent compte des expériences et des expertises professionnelles.
- Accorder une priorité d'accès aux salariés de 50 ans et plus aux formations à la fonction tutorale, s'ils justifient des prérequis nécessaires.
- Proposer des formations adaptées permettant de s'orienter vers d'autres métiers plus en accord avec leur santé physique et leurs aptitudes.
- Organiser un accès prioritaire à la période de professionnalisation ou à des formules incitatives de temps partiel, pour des salariés ayant occupé longtemps des emplois à forte pénibilité.

Cette négociation triennale doit aboutir à la signature avec les partenaires sociaux d'un protocole d'accord de GPEC qui définira la politique et les actions à mettre en œuvre en vue de pérenniser les emplois et d'anticiper les mutations de compétences sur une échéance de trois à cinq années.

LA FORMATION

Pour bien comprendre en quoi la formation est au service du projet stratégique de l'entreprise, voici quelques textes clés du code du travail relatifs à la mise en œuvre du plan de formation¹ (figure 8.1).

Comme on le voit sur cette figure, le législateur a prévu différentes étapes ayant pour objectif de ponctuer la gestion des compétences dans les entreprises :

- Tout part des décisions politiques : quelles sont les intentions de l'entrepreneur, c'est-à-dire les choix d'orientation de l'activité de son entreprise. Ces décisions s'inscrivent généralement dans le moyen terme (année N-x). L'obligation de l'employeur consiste à informer sur ses orientations générales, en commençant par les partenaires sociaux.

- Ces décisions politiques se déclinent en décisions stratégiques, c'est-à-dire comment mettre en partition ces intentions : champs d'actions, ressources à mobiliser, alliances à opérer... Là encore, ces décisions s'inscrivent dans le moyen terme (année N-x).

L'obligation de l'employeur consiste à déduire de sa politique les conséquences en termes d'emplois et de qualifications.

- Ces décisions stratégiques se déclinent ensuite en projet annuel : quelles sont les actions de formation que l'employeur prévoit

1. Voir le dossier 12 sur la formation.

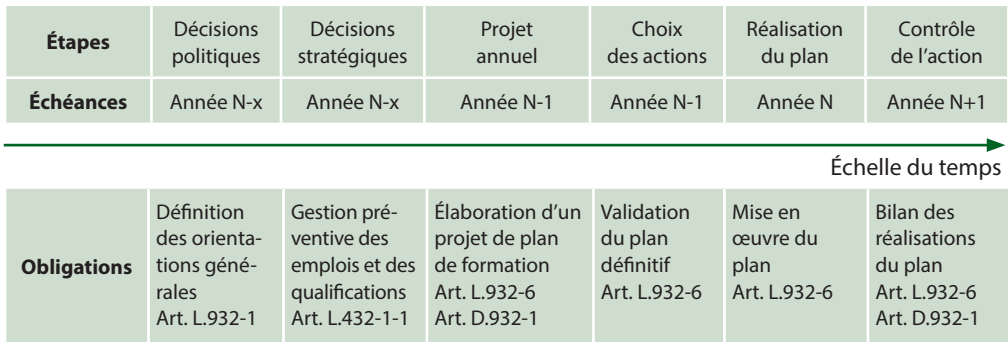


Figure 8.1 – Textes de loi relatifs à la mise en œuvre du plan de formation

d'engager pour l'année qui vient ? Ce plan de formation annuel comporte plusieurs volets :

- les actions de formation liées à sa GPEC : quelles actions de formation engager pour préparer les collaborateurs concernés à leurs futures missions ou à leur nouvelle situation ;
- les actions de formation ponctuelles à engager qui permettront de répondre aux besoins de perfectionnement de collaborateurs dont les compétences actuelles sont jugées insuffisantes ;
- les actions de formation liées à des évolutions de carrière qui nécessitent l'acquisition de compétences nouvelles.

Ce projet annuel doit être présenté aux partenaires sociaux pour information et pour recueillir, le cas échéant, leurs suggestions.

- Après une phase de finalisation du projet annuel, le plan définitif est présenté aux partenaires sociaux pour approbation, avant le 31 décembre de l'année précédant la réalisation du plan (année N).
- Puis vient la période de réalisation du plan, de son suivi et du bilan (année N+1).

Tableau 8.2 – Structure d'un plan de formation sous l'angle GPEC

Actions de formation liées à la GPEC	
Exemples de thèmes de formation	Nouvelles technologies, nouvelles missions, nouvelles responsabilités, nouveaux marchés...
Publics concernés	Personnels changeant de poste ou évoluant vers des métiers nouveaux pour eux ou pour l'entreprise, suite à des évolutions d'activités de l'entreprise, ou à une reconversion...
Délais de réalisation	Plan « pluriannuel » (sur 2 à 3 ans) « glissant » (actualisé et complété chaque année mais en maintenant la durée de 2 à 3 ans).
Actions de formation ponctuelles	
Exemples de thèmes de formation	Perfectionnement des compétences techniques, managériales...
Publics concernés	Personnels pour lesquels ont été identifiés des écarts de compétences ou devant se perfectionner suite à des évolutions technologiques...
Délais de réalisation	Plan annuel.
Actions de formation liées à des évolutions de carrières ou à des mutations	
Exemples de thèmes de formation	Formations qualifiantes.
Publics concernés	Personnels ayant le projet d'évoluer vers de nouvelles responsabilités ou un nouveau métier, suite à des opportunités offertes par l'entreprise.
Délais de réalisation	D'annuel à pluriannuel en fonction de la nature de la formation.



EN PRATIQUE

RÉALITÉS DU PLAN DE FORMATION

L'exemple du plan de formation démontre bien qu'entre les exigences du législateur et celles de l'entreprise, il n'y a pas fatalement conflit. Les difficultés à les rendre compatibles proviennent davantage d'une question de lecture ou de gestion des priorités : lorsque la loi est perçue comme une contrainte, l'objectif de l'administré sera d'en faire le minimum pour ne pas être sanctionné. Lorsque surgit la menace, la loi devient utile.

Pour beaucoup d'entreprises, la formation n'est pas perçue comme porteur d'enjeux essentiels. Elle est plutôt perçue comme un facteur de désorganisation et au mieux un mal nécessaire.

Les pratiques des entreprises en matière de formation créent de la tension. Un exemple : aujourd'hui encore l'élaboration du plan de formation (y compris dans de très grandes entreprises), se fait souvent à partir des souhaits des collaborateurs. Au point, où lorsque la demande de formation formulée par le salarié n'a pas eu de suite, celui-ci s'en trouve frustré. Comme si, l'accès à la formation était perçu comme un avantage social ; voire un dû social.

On comprend qu'en opérant de cette manière, le plan de formation n'est plus l'outil au service de la stratégie de l'entreprise, mais un mode de gestion du climat social. Quand il n'est pas une compensation : faute de pouvoir accorder une augmentation de salaire, on accorde une formation !

LA GPEC ET LES DISPOSITIFS LIÉS À LA FORMATION

LE PLAN DE FORMATION

Dans les textes, le plan de formation est défini comme l'« ensemble des actions de formation à l'initiative de l'employeur » dans le cadre de sa gestion préventive des emplois et des

compétences¹, ce qui signifie qu'il est un droit inhérent au contrat de travail : le temps passé en formation est considéré comme du temps de travail et est rémunéré comme tel².

Il est essentiel de considérer le plan de formation comme un outil de dynamisation des compétences de l'entreprise et donc de ses performances. Le budget consacré à la formation, doit être géré comme un véritable investissement pour le présent comme pour l'avenir de l'entreprise et de ses salariés, puisqu'il permet de rendre possible les projets et la stratégie à court, moyen et long terme, au moindre coût économique et social. Pour s'en convaincre, il suffira d'exploiter les indicateurs sociaux abordés plus loin (voir fiche 6).

À travers le tableau 8.3, on voit bien que les dispositifs de formation à l'initiative du salarié sont plus nombreux et plus variés que ceux

1. Sur le plan de formation, voir aussi le dossier 12.

2. Au point où le refus d'un salarié de participer à une formation à laquelle son employeur l'a inscrit est considéré comme un refus de respecter son contrat de travail, et peut donc entraîner une rupture de celui-ci sous forme de licenciement pour faute. Depuis 1971 plusieurs cas de salariés ayant refusé la formation que leur employeur leur demandait de suivre pour maintenir leur niveau de compétences ont été jugés aux prud'hommes. Les juges ont donné raison à l'employeur.

À l'inverse, régulièrement des salariés portent plainte contre leur employeur suite à un licenciement économique, estimant qu'ils n'ont pas pu bénéficier des formations qui leur auraient permis d'être affectés à un autre emploi dans l'entreprise. Et les juges leur ont donné raison.

Tableau 8.3 – Qui est à l’origine de la demande de formation ?

Dispositifs prévus	Employeur	Conjointement employeur/salarié	Salarié
Plan de formation			
DIF (droit individuel à la formation)			
CPF (compte personnel de formation)			
CIF (congé individuel de formation)			
Bilan de compétences			
VAE (validation des acquis de l’expérience)			

destinés à l’employeur. Ceci laisserait entendre que la volonté du législateur est d’inciter les salariés à s’impliquer par eux-mêmes à maintenir leur niveau d’employabilité. Ils disposent pour cela d’une palette d’outils adaptés aux différentes situations auxquelles ils peuvent être confrontés.

LE DIF

Il s’agit d’un dispositif qui octroie un crédit de 20 heures de formation chaque année pour permettre au salarié de se former en dehors de son temps de travail, dans la perspective de pouvoir saisir une opportunité de changement de poste ou d’évolution professionnelle dans l’entreprise. Le DIF permet aux salariés comme à la DRH, de réfléchir et de s’impliquer dans une démarche anticipatrice et concertée des évolutions de l’entreprise.

À NOTER

POUR POUVOIR S’APPLIQUER, le DIF nécessite un accord conjoint employeur/salarié. S’il n’est pas consommé, ce crédit peut se capitaliser durant six années pour obtenir un crédit d’heures maximum de 120 heures. Au-delà de six années, si les heures ne sont pas consommées, le crédit d’heures n’augmente plus, mais n’est pas perdu.
Lorsque le salarié se forme en dehors de son travail de travail, la loi prévoit que pour compenser l’employeur lui verse en plus de sa rémunération, l’équivalent de 50 % du temps passer à se former.

LE CPF

Le compte personnel de formation a pour objectif d’assurer le développement des compétences des salariés des entreprises et de sécuriser les parcours professionnels en les rendant conformes aux exigences du marché du travail (notion d’employabilité).

La loi de 2015 en a fait un cheval de bataille dans la gestion des ressources humaines de l’entreprise. Ce dispositif concerne toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur activité, leur statut. Les OPCA doivent accompagner les entreprises dans sa mise en œuvre.

Dans le cadre de l’entretien professionnel l’entreprise propose à ses salariés, tous les deux ans, l’occasion d’échanger avec eux sur le développement de leurs compétences en lien avec les besoins de l’entreprise et/ou leur projet professionnel.

Un conseiller en évolution professionnelle, extérieur à l’entreprise, peut aussi accompagner le salarié dans l’élaboration de son projet professionnel.

Le financement du compte personnel de formation est assuré par la contribution CPF versée par les entreprises de plus de 10 salariés, à hauteur de 0,2 % de la masse salariale brute.

Les entreprises concernées par le versement de cette contribution, ont le choix entre :

- verser la contribution CPF à leur OPCA ;
- conclure un accord d’entreprise lui permettant de gérer le dispositif du compte personnel de formation en interne.

Au-delà du cadrage légal, il convient de préciser l'intérêt d'un tel dispositif, afin de dépasser les contraintes nouvelles qu'il va générer (notamment l'obligation de traçabilité des entretiens professionnel).

Il responsabilise le salarié dans la gestion de son employabilité, en le rendant acteur dans le choix de ses orientations professionnelles et dans la mise en œuvre des moyens pour le concrétiser, notamment le choix des formations.

Autre intérêt pour le salarié, il aura la possibilité de constituer un véritable historique des compétences qu'il aura su développer tout au long de sa carrière professionnelle. Cela constituera un véritable atout lorsqu'il traversera une période de recherche d'emploi.

À la différence du congé individuel de formation (le CIF, traité ci-après, qui est un outil permettant de mettre en œuvre une nouvelle orientation professionnelle), le CPF s'inscrit dans une logique de maintien d'expertise dans un champ de compétences identifié.

LE CIF

La loi le définit le CIF comme une « autorisation faite au salarié, de s'absenter pendant son temps de travail, pour suivre une formation de son choix ». En réalité, ce dispositif sert à tout salarié qui se sent menacé dans son emploi, ou qui souhaite changer d'orientation professionnelle, d'acquérir une qualification nouvelle. C'est la raison pour laquelle les Fonds de gestion du congé individuel de formation (FONGECIF), organismes collecteurs qui financent les CIF, priorisent les projets diplômants.

Pour le salarié, le CIF représente une opportunité d'être acteur de sa propre reconversion éventuelle, ou de sa destinée professionnelle. Dans ce sens, il donne une réelle possibilité de choix : rester ou partir. Pour l'entreprise, le CIF permet d'entretenir un réel

climat « d'entrepreneurs » : des salariés qui ne craignent pas de se remettre en cause.

! À SAVOIR

- Le salarié présente au FONGECIF son projet, qui définit avec lui les conditions d'accès : nature de la formation, organisme, durée, calendrier, financement...
- Quand il a obtenu l'accord de principe du FONGECIF, il rédige une demande écrite auprès de son employeur qui pourra dans le meilleur des cas donner son accord immédiat, dans le pire des cas, reporter l'autorisation pour un délai de six mois.
- Quelle qu'en soit la durée, le CIF ne rompt pas le contrat de travail. Le salarié continue de bénéficier de ses mêmes droits : ancienneté, congés payés, participation...

EXEMPLE

L'esprit d'entreprendre

Lors d'une émission animée par François de Closets, Christian Boiron (des laboratoires du même nom) expliquait que chaque année il consacrait un budget pour financer les projets de salariés qui souhaitent créer leur propre entreprise. Il mettait à leur disposition des conseillers juridiques, financier, marketing... Une fois lancés, il leur laissait la possibilité de réintégrer l'entreprise Boiron s'ils estimaient que le succès n'était pas à la hauteur de leurs espoirs.

Sur le plateau plusieurs invités exprimèrent leur étonnement d'une « telle générosité ». Christian Boiron leur répondit que, s'il favorisait la concrétisation de projets à l'extérieur de son entreprise, il favorisait de la même façon tout projet en interne émanant de tout salarié. Son objectif étant de favoriser l'« esprit d'entreprendre ».

LE BILAN DE COMPÉTENCES

Ce dispositif permet à tout salarié de réaliser un bilan de compétences auprès d'un centre agréé, afin de faire le point sur ses compétences et son potentiel soit avant de changer d'orientation professionnelle, soit pour confirmer ses aptitudes à s'engager dans une nouvelle fonction.



CE QU'IL FAUT RETENIR

- Si le cadre législatif et réglementaire peut paraître complexe, il est essentiel de l'aborder de façon systémique pour en comprendre la logique et les finalités.
- La préoccupation du législateur est d'impliquer l'employeur dans le développement de l'employabilité de ses collaborateurs, afin de contenir le chômage.
- La préoccupation des entreprises est d'assurer leurs activités dans les meilleures conditions de maîtrise de ses coûts, face aux aléas d'une conjoncture mouvante.
- Le législateur s'inscrit dans une logique de durée et de stabilité.
- L'entreprise s'inscrit dans une logique du conjoncturel, où jamais rien n'est acquis.
- Ces champs de préoccupations qui pourraient paraître très éloignés sont complémentaires.

! À SAVOIR

- Tout salarié intéressé, en formule la demande auprès de son employeur.
- L'employeur peut seulement suggérer au salarié de faire un bilan de compétences ; il ne peut pas lui imposer.
- Il est à noter que le salarié a le choix du centre de bilan et que ce dernier a obligation de transmettre les résultats au domicile du salarié. Il n'est pas autorisé à les transmettre à l'employeur. Seul le salarié peut le faire s'il le souhaite.

Lorsqu'un salarié est « mal dans son job », qu'il n'est plus à sa place, lui conseiller un bilan de compétences peut être tout à fait judicieux. Lorsque l'on envisage de confier des responsabilités managériales à un collaborateur, mais que l'on n'est pas certain que les compétences, voire l'expertise technique, suffisent à lui donner de la légitimité, lui conseiller un bilan de compétences « ciblé » peut être tout à fait judicieux. Lorsque l'on souhaite confier une nouvelle orientation professionnelle à un salarié pour laquelle on manque de recul et d'expérience, le recours au bilan de compétences peut être judicieux.

LA VAE

Un salarié, entré dans la vie active sans diplôme mais ayant acquis une expérience professionnelle d'au moins cinq ans, peut solliciter une « commission des titres » (établissements universitaires ou d'enseignement technique), pour faire valoir son niveau d'expertise en vue d'obtenir le diplôme équivalent.

LA DÉMARCHE DE VAE est personnelle.

Le salarié rencontre un conseiller en VAE qui l'accompagnera au montage de son dossier.

Lorsque le dossier est complet, c'est la commission qui déterminera si le salarié a 25 %, 50 %, 80 % ou 100 % du niveau de diplôme visé.

S'il a 100 % du niveau, le diplôme lui sera délivré.

S'il a moins de 100 % du niveau du diplôme visé, il aura les équivalences correspondantes. Il pourra utiliser ses heures de DIF ou un CIF pour compléter sa formation et passer les unités qui lui manquent en vue d'obtenir le diplôme.

L'utilisation de la VAE dans le cadre d'une démarche de GPEC permet la valorisation du capital humain de l'entreprise, le développement d'un management par la reconnaissance et l'amélioration de l'employabilité des salariés de l'entreprise.

DÉMARCHES ET ACTEURS

Une démarche prévisionnelle des emplois et des compétences vise à anticiper les incidences des décisions stratégiques de l'entreprise en termes qualitatifs (compétences) et quantitatifs (effectifs), à la fois dans un souci de performance économique et pour assumer la responsabilité sociale de l'entreprise. Quelle démarche mettre en œuvre pour y parvenir ?

PRINCIPES GÉNÉRIQUES

Pour bien en comprendre la logique, il est nécessaire de considérer trois phases :

- **l'état des lieux** : en fonction des choix stratégiques définis par la direction générale de l'entreprise :

- Quelles sont les ressources dont on aura besoin ?
- De quelles ressources dispose-t-on ?
- Sur quoi portent les écarts ?
- Quels sont les objectifs en termes de GRH ?

- **l'analyse des données recueillies** : comment passer des objectifs au plan d'actions ?

- Quelles sont les actions à engager ?
- Quelles sont les ressources à mobiliser ?

- **la mise en œuvre d'un plan d'actions** : c'est la mise en partition du projet de GPEC :

- planification des actions ;
- réalisation des actions ;
- indicateurs de suivi ;
- ajustements.

ILLUSTRATION DE LA MISE EN ŒUVRE

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

L'entreprise a été créée il y a près de 30 ans et elle est toujours dirigée par son fondateur. Elle est spécialisée dans la fabrication et la distribution de produits traiteurs.

Il y a cinq ans, elle comptait 112 salariés répartis de la façon suivante :

- 35 personnes réparties dans deux ateliers de fabrication.
- 6 personnes affectées à la logistique.
- 64 personnes chargées du commercial et de la livraison sur 11 départements.
- 7 personnes assurant les fonctions siège.

PROJET STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

Le dirigeant estime que la taille de son entreprise est devenue critique : trop petite pour pouvoir rivaliser avec ses concurrents deux à

cinq fois plus importants en chiffre d'affaires et références produits – ce qui a pour conséquences que ses clients qui recherchent des volumes et des prix, mais aussi une offre plus globale, se tournent fatalement vers eux – mais aussi trop grosse pour pouvoir se contenter de petits clients, dont la gestion coûte plus chère que les gros comptes. Il décide donc de s'engager dans une stratégie offensive en élargissant sa gamme de produits mais aussi les zones géographiques de commercialisation.

CONSÉQUENCES EN TERMES DE GRH

L'état des lieux

Tableau 8.4 – Les ressources dont le dirigeant aura besoin

Décisions stratégiques	Conséquences en termes de compétences
• Il organise son réseau de commercialisation en 6 agences commerciales regroupant jusqu'à 5 départements.	• Création de la fonction « chef d'agence commerciale » : 6 postes. • Renforcement de la fonction commerciale : embauche de 18 commerciaux-livreurs.
• Il organise son réseau de distribution en 3 plates-formes logistiques.	• Création de la fonction « chef de dépôt » : 3 postes. • Embauche de 4 nouveaux préparateurs de commandes.
• Il prend des participations dans des ateliers qui fabriquent des produits venant compléter sa propre gamme.	• Création de la fonction « responsable de l'offre commerciale » : 1 poste.
• Il investit dans un progiciel de gestion globale et centralisée.	• Renforcement de la fonction informatique et création de la fonction « chef de projet informatique » : 1 poste.
• Il renforce les fonctions du siège, notamment achats, marketing et commerciale.	• Renforcement des compétences des 3 responsables : achats, marketing et commercial.

Tableau 8.5 – Les ressources dont dispose le dirigeant

Conséquences en termes de compétences	Ressources humaines disponibles
• Création de la fonction « chef d'agence commerciale » : 6 postes. • Renforcement de la fonction commerciale : embauche de 18 commerciaux-livreurs.	• 6 commerciaux confirmés se verront proposer la fonction de « chef d'agence ».
• Création de la fonction « chef de dépôt » : 3 postes. • Embauche de 4 nouveaux préparateurs de commandes.	• 3 préparateurs de commandes confirmés se verront proposer la fonction de « chef de dépôt ».
• Création de la fonction « responsable de l'offre commerciale » : 1 poste.	
• Renforcement de la fonction informatique et création de la fonction « chef de projet informatique » : 1 poste.	• L'informaticien se verra proposer la fonction de « chef de projet informatique ».
• Renforcement des compétences des 3 responsables : achats, marketing et commercial.	

Tableau 8.6 – Sur quoi portent les écarts ?

Ressources disponibles à faire évoluer	Compétences nouvelles à créer
• 6 commerciaux confirmés se verront proposer la fonction de « chef d'agence ».	• Renforcement de la fonction commerciale : embauche de 18 commerciaux-livreurs.
• 3 préparateurs de commandes confirmés se verront proposer la fonction de « chef de dépôt ».	• Embauche de 4 nouveaux préparateurs de commandes.
	• Création de la fonction « responsable de l'offre commerciale » : 1 poste.
• L'informaticien se verra proposer la fonction de « chef de projet informatique ».	• Création d'1 poste d'assistant informatique.
• Renforcement des compétences des 3 responsables : achats, marketing et commercial.	

• **Quels sont les objectifs en termes de GRH pour les cinq années à venir ?**

- Mettre en œuvre un plan de formation pluriannuel pour permettre les évolutions de compétences des chefs d'agence, chefs de dépôts, chef de projet informatique, des responsables achats, marketing et commercial.
- Procéder aux recrutements des 18 commerciaux-livreurs, des 4 préparateurs de commandes, d'un responsable de l'offre commerciale, d'un assistant informatique.

Tableau 8.7 – Quelles sont les actions à engager ?

Objectifs	Actions à engager
Mettre en œuvre de plan de formation pluriannuel.	• Rédiger les fiches des nouvelles fonctions. • Identifier les compétences nouvelles à acquérir pour chacune des nouvelles fonctions. • Établir un cahier des charges pour les formations à engager. • Lancer les appels d'offres. • Sélectionner les offres.
Procéder aux recrutements.	• Rédiger ou mettre à jour les fiches de fonction avec les futurs encadrants des personnes à recruter. • Lancer les offres d'emplois soit en direct, soit auprès de cabinets de recrutement. • Sélectionner les candidats. • Mettre en œuvre une procédure d'intégration. • Valider les embauches après période d'essai.

• **Quelles sont les ressources à mobiliser ?**

Négocier avec l'organisme collecteur (OPCA...) le financement du projet de formation pour toute la durée du plan pluriannuel.

La mise en œuvre d'un plan d'actions¹

Une attention particulière a été portée sur l'évaluation de l'impact de la formation au regard des objectifs fixés : l'organisme de formation qui en a assuré les prestations a été fortement sensibilisé aux enjeux des actions à engager et il lui a été demandé d'assurer des interventions de type « formation-action », directement assimilables dans les pratiques au quotidien. Quant aux personnes qui ont été recrutées, un soin particulier a été apporté à la mise en œuvre d'une réelle procédure d'intégration. Les outils utilisés seront présentés dans la fiche suivante.

La mise en œuvre d'une telle démarche implique évidemment l'ensemble des personnels de l'entreprise. En effet, la réussite d'une GPEC nécessite un « bon » pilotage certes, mais également la « bonne » contribution au « bon » moment des « bons » acteurs. Il est donc essentiel que chacun sache ce que l'on attend de lui pour permettre à la démarche de répondre aux finalités poursuivies, dans la cohérence et l'efficacité (voir tableau 7.8).



CE QU'IL FAUT RETENIR

- La mise en place d'une GPEC, est une démarche d'anticipation et d'accompagnement des projets de développement ou d'ajustement des activités de l'entreprise.
- Démarche volontariste, elle implique l'ensemble des acteurs de l'entreprise de façon concertée et soutenue dans le temps.

1. Cette partie sera décrite plus longuement dans le dossier 12 consacré à la formation.

Le tableau 8.8 reprend les 3 temps d'un projet :

1. Réaliser un état des lieux : quels sont les intentions et les objectifs de départ qui vont guider le choix des actions à engager.

2. Analyser les données recueillies pour identifier les organisations et ressources qui permettront de concrétiser les intentions de départ.

3. Mettre en œuvre le plan d'actions de sa planification jusqu'à son suivi.

Pour chacune des étapes, le tableau définit qui fait quoi, en fonction de la légitimité de sa fonction. On notera que si la DRH joue un rôle de maître d'œuvre, c'est au service de toutes les fonctions de l'entreprise qui sont forcément impliquées dans la démarche GPEC.

Tableau 8.8 – Quels acteurs et quels rôles dans la démarche de GPEC ?

Étapes de la démarche	Acteurs	Rôles
1. État des lieux		
Définition des choix stratégiques.	Direction générale de l'entreprise.	Communique.
Définition des ressources pour mettre en œuvre les choix stratégiques.	Chaque responsable d'entité concernée par les évolutions.	Décline les choix stratégiques en : • activités opérationnelles, • compétences requises.
Inventaire des ressources existantes.	DRH avec les responsables d'entités.	• Rédaction des nouvelles fiches de poste. • Réalisation de la cartographie des compétences.
Identification des écarts.	Responsable d'entité avec chacun de ses collaborateurs.	Entretiens professionnels.
Objectifs en termes de GRH.	DRH & IRP.	Protocole d'accord GPEC.
2. Analyse des données recueillies		
Définition des actions à engager.	DRH avec les responsables d'entités.	• Organigramme des affectations. • Plan de formation pluriannuel.
Mobilisation des ressources.	DRH.	• Montage financier du projet.
3. Mise en œuvre d'un plan d'actions		
Planification des actions.	DRH avec les responsables d'entités.	• Recrutements. • Affectations. • Formation.
Réalisation des actions.	DRH.	Pilotage.
Indicateurs de suivi.	DRH.	Pilotage.

PRINCIPAUX OUTILS

Dans la mesure où la GPEC est sans doute l'une des pratiques RH parmi les mieux outillées, il serait illusoire de prétendre être exhaustif. Néanmoins, six outils permettent d'éclairer l'aspect opérationnel de la mise en œuvre d'une démarche de GPEC.

PLANNING DES ÉCHÉANCES DE LA GPEC

Ce planning (voir tableau 8.9) prend en compte les échéances légales et régulières : réunions des délégués du personnel (DP), consultation des IRP pour le plan de formation...

Mais il positionne de façon logique l'ensemble des échéances :

- la réalisation des entretiens annuels en octobre/novembre, de façon à pouvoir finaliser le plan de formation avant le 31 décembre ;
- la finalisation et la présentation du bilan social en avril, c'est-à-dire après que tous les comptes aient été arrêtés pour fournir des données fiables.

ÉTAT ANNUEL DES EMPLOIS

Ce deuxième outil (voir tableaux 8.10 et 8.11) permet de mettre à jour chaque année la cartographie des emplois de l'entreprise dans une perspective d'anticipation. Les métiers ou emplois de l'entreprise sont classés en quatre familles :

- les métiers « stables », c'est-à-dire ceux pour lesquels les évolutions envisagées ne feront que conforter leur place dans les activités de l'entreprise ;
- les métiers « menacés », c'est-à-dire ceux pour lesquels il est prévu qu'ils disparaissent compte tenu d'évolutions technologiques, ou de choix stratégiques de l'entreprise ;

Tableau 8.9 –Planning des échéances de la GPEC

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Préparation du bilan social												
Présentation du bilan social												
Préparation des réunions DP												
Suivi des réunions DP												
Préparation des réunions CHSCT												
Suivi des réunions CHSCT												
Préparation des réunions CE												
Suivi des réunions CE												
Préparation des Entretiens annuels												
Mise en œuvre des Entretiens annuels												
Réalisation des Entretiens annuels												
Traitement des Entretiens annuels												
Rédaction de la note de cadrage du plan de formation												
Préparation de la 1 ^{re} consultation CE concernant le plan de formation												
1 ^{re} consultation CE concernant le plan de formation												
Préparation des plans de formation par chaque entité												
Préparation du plan de formation consolidé												
2 ^e consultation CE concernant le plan de formation												
Lancement des appels d'offres formation												
Sélection des organismes												
Présentation du plan de formation par entité												
Réponse personnalisée concernant les Entretiens annuels												
Suivi de la réalisation du plan de formation												
Suivi budgétaire du plan de formation												

Tableau 8.10 – État annuel des emplois

Évolutions des emplois								
Caractéristiques de ces emplois	Types d'emplois concernés par une évolution	Libellé de l'emploi	Nombre de personnes concernées	Nature de l'évolution	Nature des compétences à acquérir ou à développer	Localisation de l'emploi	Motifs de l'évolution	Échéances
Métiers « stables »							Amélioration de l'organisation du travail,	
							Introduction de nouvelles méthodes de travail,	
							Introduction de nouveaux outils,	
Métiers « menacés »							Suppression de certaines tâches	
							Cessation de telle activité	
							Sous-traitance de telle activité	
Métiers « sensibles »	Métiers en fort développement							
	Métiers appelés à fortement évoluer dans leur contenu							
	Métiers comportant des tâches à forte pénibilité							
	Métiers comportant des tâches à forte contraintes							
	Métiers pour lesquels les recrutements sont difficiles							
Métiers « nouveaux »							Création d'une nouvelle activité	
							Introduction d'une nouvelle technologie	
							Publication d'une nouvelle réglementation	
							Nouvelle organisation.	

Tableau 8.11 – Métiers et compétences des personnes

Compétences des personnes		Métiers	
		connus	émergents
		Métiers stables	Métiers sensibles
		Métiers menacés	Métiers nouveaux

- les métiers « sensibles », c’est-à-dire ceux pour lesquels il est difficile de recruter des candidats, compte tenu de leur pénibilité ou d’une forte tension sur le marché de l’emploi ;
- Les métiers « nouveaux », c’est-à-dire ceux pour lesquels l’entreprise manque de recul ou d’expérience du fait qu’ils constituent une nouvelle activité ou une nouvelle technologie pour l’entreprise.

signifiants de la gestion des effectifs qui pourrait être optimisée pour coûter moins cher.

Le tableau 8.11 positionne ces quatre types métiers selon que les compétences des personnes sont génériques ou spécifiques et les métiers sont connus ou émergents.

La démarche consiste pour chacune de ces familles d’emplois d’analyser les facteurs à prendre en compte et d’identifier les actions anticipatrices à mettre en œuvre.

À NOTER

POUR CHAQUE TYPE DE MOUVEMENT :

turnover, absentéisme, recours au CDD, aux contrats d’intérim, arrêts consécutifs à un accident de travail, on cherchera à spécifier :

- Quels sont les emplois concernés ?
- Quelles sont les périodes durant lesquelles il est plus fréquemment observé ?
- Nombre de personnes concernées ?
- Services ou entité où il est le plus fréquemment observé ?
- Motifs du mouvement ?

MOUVEMENTS DE PERSONNEL

Ce troisième outil (voir tableau 8.12) est en fait un tableau de bord qui permet de comprendre les mouvements de personnels que subit l’entreprise.

L’objectif étant de repérer des mouvements « anormaux », qui traduisent un mal-être ou un problème spécifique.

En effet, lorsque le climat social est tendu, certains de ces indicateurs vont « s’affoler » : les accidents de travail, l’absentéisme, voire le turnover.

De même d’autres indicateurs, concernant le recours aux CDD ou à l’intérim, peuvent devenir

SUIVI DES SOUHAITS D’ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES

Ce quatrième outil (voir tableau 8.13) sert à assurer le suivi des souhaits d’évolutions professionnelles exprimées par les salariés généralement lors des entretiens annuels ou des entretiens professionnels.

ENCOURAGER L’ESPRIT D’ENTREPRISE est un mode de management des compétences « gagnant/gagnant » :

- gagnant pour le salarié qui, au-delà d’un épanouissement personnel renforce son employabilité ;
- gagnant pour l’entreprise qui, au-delà de sa responsabilité sociale renforce son dynamisme.

À NOTER

Encore faut-il que les efforts des uns et des autres puissent converger. Beaucoup d’entreprises qui investissent dans la formation, voient leur investissement profiter à la concurrence ou à d’autres employeurs, faute d’avoir su retenir des collaborateurs devenus performants, soit par manque d’attractivité salariale, soit par manque de perspectives pour leurs collaborateurs.

Tableau 8.12 – Mouvements de personnel

Natures des mouvements	Libellé des emplois concernés	Périodes où le mouvement est le plus important	Nombre de personnes concernées	Services ou entités concernés	Motifs des mouvements
Turnover					
Absentéisme					
CDD					
Contrats d'intérim					
Arrêt suite à accident du travail					

Tableau 8.13 – Suivi des souhaits d'évolutions professionnelles

[illegible]

Il va de soi que l'expression de souhaits d'évolutions professionnelles ne peut en aucun cas constituer une revendication que l'entreprise devrait systématiquement chercher à satisfaire. L'entreprise ne va pas « créer » des opportunités pour répondre favorablement à toutes les sollicitations de ses salariés. C'est son dynamisme qui doit générer naturellement des pistes de perspectives nouvelles d'évolutions. Et dans ce sens, lorsque l'entreprise sait communiquer avec suffisamment de pédagogie sur ses projets, elle saura orienter les aspirations de ses salariés vers des besoins partagés de développement ; voire mieux, ce sont les salariés eux-mêmes qui sauront identifier dans le projet d'entreprise les possibilités d'évolutions.

La fonction RH attache une attention particulière à jouer le rôle d'interface entre les aspirations des salariés et les aspirations de l'entreprise, de façon à, non seulement entretenir l'esprit d'entreprise, mais à créer les synergies entre les parties.

Le suivi de chacune des demandes doit être « visible » par chaque salarié, c'est-à-dire qu'il doit être clairement informé des suites que l'entreprise envisage de donner à son souhait d'évolution, et le cas échéant, du calendrier de réalisation. Si l'entreprise ne dispose

pas d'opportunités à proposer au salarié dans le sens de ses souhaits, il faudra lui préciser quelle autre alternative est envisageable.

GRILLE DE SUIVI DE TUTORAT POUR UN NOUVEAU COLLABORATEUR

L'embauche d'un nouveau collaborateur, ou la mutation d'un collaborateur d'un poste à un autre poste, constitue des indicateurs de dynamisme de l'entreprise. Pourtant, il est toujours surprenant de constater le peu d'intérêt donné à mettre en place une réelle démarche d'intégration de ces nouveaux collaborateurs pour les accompagner dans la prise de leur nouveau poste.

La période d'intégration est d'autant plus nécessaire qu'elle aura de multiples répercussions :

- L'opérationnalité et le professionnalisme du collaborateur : pour prendre une image, lorsque l'on repasse une chemise et que l'on fait un faux pli, il est difficile de l'effacer.



EN PRATIQUE

RENFORCEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE

L'outil « suivi des souhaits d'évolutions professionnelles » a été conçu dans la logique de l'esprit d'entreprise : il permet de suivre chaque souhait d'évolution selon des critères spécifiques d'analyse :

- emploi recherché par le salarié ;
- motivation du salarié ;
- avis de la hiérarchie sur le potentiel du salarié et sur l'intérêt pour l'entreprise ;
- les opportunités d'évolution, c'est-à-dire propositions d'évolution envisageable au regard des besoins de l'entreprise ;
- les échéances envisageables.

Si on a laissé passer de mauvaises habitudes ou des approximations durant la période d'intégration, il sera très difficile de les faire évoluer par la suite. On mesure par là l'intérêt « d'investir » lors de la période d'essai.

- La cohérence des pratiques : élaborer un « plan d'intégration » à chaque embauche ou mutation, c'est accepter de remettre en cause les pratiques et de les faire évoluer en intégrant les nouvelles exigences liées au poste. C'est donc en même temps se donner les moyens de faire évoluer les pratiques des titulaires déjà en poste de sorte que les rendre cohérentes entre tous les praticiens.
- La validation à l'issue de la période d'essai : c'est aussi se donner les moyens de valider de façon objective, l'embauche à la fin de la période d'essai. Combien de problèmes certaines entreprises doivent gérer faute d'avoir su valider tout au long de la période d'essai la capacité du collaborateur à assumer les exigences du poste à pourvoir. Du coup, à l'issue de la période d'essai, il est souvent trop tard pour interrompre le contrat : des liens se sont créés, il n'y a pas d'autre alternative immédiate...

Ce laxisme est toujours préjudiciable à la mise en œuvre d'une GPEC dont la logique est celle de l'anticipation et donc de la gestion de passifs.

À NOTER

UNE PROCÉDURE D'ACCUEIL existe souvent dans les entreprises, mais qui n'est pas à confondre avec une démarche d'intégration : la démarche d'intégration consiste à concevoir un « plan de formation » structuré et planifié, donc construit, et qui permettra au collaborateur d'obtenir en un minimum de temps et de façon fiable, les performances attendues.

Afin de permettre à la DRH d'assurer le suivi de chacune des embauches et de pouvoir jouer son rôle de « gardien du feu », le tuteur renverra à la fin de chacune des périodes, l'évaluation qui aura réalisé conjointement avec le tuteur.

! À SAVOIR

LA GRILLE DE SUIVI DE TUTORAT

Cette grille (voir tableau 8.14) est conçue pour permettre de :

- formaliser les apprentissages liés à la prise de poste ;
- évaluer par période (fin de journée, de semaine... selon le poste à pourvoir), le niveau d'acquisition des apprentissages par le tuteur ;
- formaliser la décision en fin de période de la poursuite ou non de la collaboration ;
- dynamiser l'appropriation des apprentissages en fixant des objectifs précis ou des points de vigilance suite l'évaluation de fin de période.

CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES DE L'ENTREPRISE

Le sixième outil (voir tableau 8.15) permet d'identifier pour chaque emploi les compétences requises. Ici, à titre d'illustration, on a fait figurer des exemples d'emplois et les familles de compétences nécessaires pour assurer chacun de ces emplois, et, pour chaque emploi, est « pointé » le niveau de compétences exigé.

Cet outil permet de :

- définir pour chaque emploi dans l'entreprise les compétences exigées : par voie de conséquence, il permet de réaliser pour chaque salarié un « bilan de compétences » entre ce qu'il maîtrise et ce qui est requis pour tenir son emploi, et par conséquent de formaliser un « plan de progrès » individualisé quand cela s'avère nécessaire ;
- utilisé en complément de l'outil « État annuel des emplois », il permet de mettre en partition une réelle dynamique de gestion des compétences pour répondre aux besoins de l'entreprise dans le moyen et long terme (voir fiche 3) ;

- lors d'un besoin de recrutement ou de mutation d'un collaborateur, il permet de définir de façon pragmatique le profil recherché et donc de définir aisément le plan de formation du tuteur ;
- croisé avec l'outil « Suivi des souhaits d'évolutions professionnelles », il permet de dresser une « ordonnance » précise des écarts à combler pour permettre à un salarié d'évoluer d'un poste à un autre ; pour cela on comparera ses compétences actuelles au regard des compétences requises pour le poste visé.

Pour bien exploiter cet outil (dont on ne présente ici que le principe), il sera nécessaire de décliner de façon précise chaque famille de compétences en compétence clairement identifiée (par exemple, la famille de compétences « informatique », pourra être déclinée de façon plus précise en compétences bureautique, logiciel de planification...). De même les emplois seront clairement identifiés selon les libellés propres à l'entreprise.

Si cette démarche peut apparaître comme fastidieuse à réaliser, sa mise en œuvre est toujours très riche pour l'entreprise, car elle l'amène à se poser les questions de fond sur ses métiers et les performances recherchées. De plus, elle donne de la lisibilité à chacun des salariés qui souhaitent évoluer vers d'autres postes ou d'autres responsabilités des exigences que cela entraîne. Elle permet également d'optimiser l'utilisation du DIF, comme on l'a évoqué plus haut.

LA DEUXIÈME PARTIE DE LA VIE PROFESSIONNELLE

Comme il a été vu plus haut, l'emploi des seniors constitue un axe de la GPEC qui doit aussi s'inscrire dans le temps et l'anticipation. Est proposée ici une grille (voir tableau 8.16) permettant de réaliser cet entretien.



L'AVIS DES PROS

Témoignage du DRH d'une entreprise

« Alors que j'assurais la fonction de DRH dans une entreprise de plus de 4 000 salariés, je m'invitai à une réunion dite "Travaux neufs", c'est-à-dire un comité de Direction qui devait décider des investissements à engager pour les cinq années suivantes.

Personne ne me "jeta" hors de la réunion, mes collègues me charrièrent plutôt sur le fait que je devais avoir bien de la disponibilité pour avoir le temps de participer à des réunions qui ne concernaient pas la DRH.

En fin de réunion, alors que les décisions étaient prises, et que l'animateur concluait sur le budget global que cela allait représenter, je demandai à prendre la parole. Ce que l'on m'accorda. Et là, je demandai quelles formations il fallait prévoir, qui allait être concerné par ces formations, combien de temps serait nécessaire pour former toutes ces personnes... Et je conclus en annonçant quel devrait être le budget complémentaire à prévoir pour mettre en œuvre ce plan de formation sur cinq ans. L'animateur, qui avait parfaitement compris le sens de mon intervention, décida d'inclure le budget de la formation dans le budget global du projet d'investissements : plus qu'un symbole ; une prise de conscience qu'il est tout aussi essentiel d'investir sur les hommes que sur les installations ! »

Tableau 8.14 – Grille de suivi de tutorat destinée à assurer l'intégration d'un nouveau collaborateur

Nom du tuteur :
Durée de la période d'intégration, du :
Nom du tuteur :

Poste occupé :
au :

À la fin de chaque période, le tuteur rencontre le tutoré et fait le point sur l'état d'avancement de son apprentissage. Puis il transmet à la DRH le document.

Apprentissages (Exemples)	Périodes																			
	1				2				3				4				5			
	Niveaux*				Niveaux*				Niveaux*				Niveaux*				Niveaux*			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Connaissance des documents de travail																				
Connaissance des procédures de travail																				
Connaissance de l'outil de travail																				
Connaissance des contrôles/auto-contrôles à effectuer																				
Mise en œuvre de l'outil de travail																				
Diagnostic de dysfonctionnements																				
Actions correctives/préventives																				
...																				

* Niveaux : 1 = Non acquis ; 2 = En cours d'acquisition ; 3 = En cours de maîtrise ; 4 = Maîtrise.

Décision suite à la période écoulée : • Poursuit la période d'essai • Renouvelle la période d'essai • Interrompt le contrat	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Objectifs et points de vigilance pour la période suivante				
Commentaires				

Tableau 8.15 – Exemple de cartographie des compétences de l’entreprise

Statut	Emplois	Familles de compétences															...							
		Technique			Maintenance			Commercial			Gestion			Management				Administratif			Informatique			
		Niveau requis			Niveau requis			Niveau requis			Niveau requis			Niveau requis				Niveau requis			Niveau requis			
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Cadre	Directeur			•							•													
	Chef de service			•								•												
	Cadre opérationnel			•									•											
	...																							
	Chef d'atelier		•			•										•								
Agent de maîtrise	Chef d'équipe		•			•																		
	...																							
Employé	Secrétaire																							
	Comptable																						•	
	...																							
Opérateurs	Technicien		•																				•	
	Ouvrier		•																				•	
	Manœuvre	•																						
	...																							

Niveaux requis : 1 = Base ; 2 = Maîtrise ; 3 = Expertise.

Tableau 8.16 – Grille d’entretien de deuxième partie de la vie professionnelle

Partie de l’entretien assurée par le responsable hiérarchique

Identification du responsable hiérarchique

Nom du responsable hiérarchique :

Fonction :

Date de l’entretien :

Identification du salarié

Nom du collaborateur :

Date de naissance :

Age d’entrée dans la vie active :

Date d’entrée dans l’entreprise :

Ancienneté dans le poste :

Emploi actuel :

Statut : ☐ Employé ☐ Ouvrier ☐ Agent de Maîtrise ☐ Assimilé cadre ☐ Cadre

Quels ont été les différents postes occupés dans l’entreprise :

Différents postes occupés en dehors de l’entreprise :

Formation :

☐ BEPC

☐ CAP. Spécialité :

☐ BEP. Spécialité :

☐ Bac. Spécialité :

☐ BTS. Spécialité :

☐ DUT. Spécialité :

☐ Licence. Spécialité :

☐ Master. Spécialité :

☐ Autres. Spécialité :

☐ Formations complémentaires :

Niveau de satisfaction du salarié dans son poste actuel

☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Pas satisfait

Commentaires

Points de satisfaction :

Points d’insatisfaction :

Souhaits de changement :

A-t-il un projet professionnel :

Si oui, lequel :

Avis du responsable hiérarchique sur la faisabilité du projet professionnel :

Partie de l'entretien assurée par la DRH

Est-il intéressé par

- ☐ Un changement de poste :
- Lequel :
- ☐ Un emploi à temps partiel :
- ☐ Un aménagement d'horaires de travail :
- Se voir confier des missions de formation interne ou de tutorat :
- ☐ Un cumul emploi/retraite :
- ☐ Un bilan retraite :
- ☐ Un travail à temps partagé entre plusieurs employeurs :
- ☐ S'engager dans une VAE :
- ☐ S'engager dans un CIF :
- ☐ Un bilan de compétences :
- ☐ Suivre une formation ou un parcours de formation :
- Préciser la nature :

Mise en œuvre

Étapes	Actions à engager	Moyens à mettre en œuvre	Période de réalisation	Commentaires
1				
2				
3				
4				
5				

Suivi

Étapes	Actions à engager	Fait	En cours	Annulé	Commentaires
1					
2					
3					
4					
5					



CE QU'IL FAUT RETENIR

- Si le principe de fond d'une GPEC consiste à tout mettre en œuvre pour anticiper l'acquisition de compétences qui serviront à réaliser les projets et ambitions de demain, cette démarche, pour être efficace, doit être soutenue.
- Elle doit être intégrée de façon structurelle dans la gestion de l'entreprise., ce qui nécessite des outils et de la cohérence.

APPORT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Il convient de connaître quelques principes d'intégration des données RH dans le système d'information propre à l'entreprise. Quel que soit le système d'information dont dispose l'entreprise, une gestion automatisée de certaines données facilitera la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des informations sociales, à la condition de ne pas vouloir « tout rentrer ».

Les outils présentés dans la fiche 4 ont été conçus pour être facilement intégrables à tout système d'informations des ressources humaines (SIRH) : leur format s'insère aussi bien dans un logiciel de type tableur, que dans des progiciels intégrés dédiés du marché de type ERP (*enterprise resource planning* ou progiciel de gestion intégré, PGI). Le dossier 5 fournit un ensemble de réflexions utiles pour

l'action notamment pour mettre en œuvre la GPEC.

INFORMATIONS CLÉS D'UN SIRH SUR LA GPEC

Il est utile de préciser quelles sont les informations clés à intégrer dans une base de données GPEC et pour quelles finalités.

Tableau 8.17 – Gestion des informations « statistiques »

Nature d'informations	Quoi saisir	Fréquence	Exploitation
Turnover	Démissions par : nature d'emploi, âges...	Mensuellement	Identifier des tendances qui s'amorcent et qui pourraient être un indicateur d'anomalie.
	Les mutations	Mensuellement	Identifier des tendances d'évolution d'activités, de problèmes de management...
Pyramide des âges	La répartition des effectifs par tranches d'âges	Annuellement	Analyser l'évolution du « vieillissement » des effectifs et anticiper le rééquilibrage des tranches déficitaires.

Tableau 8.18 – Gestion des informations « dynamiques »

Nature d'informations	Quoi saisir	Fréquence	Exploitation
Recrutement	Conclusions de fin de période	À la fin de chaque période	• Validation de l'embauche. • Validation des gisements de recrutements.
Formation	Nature des formations suivies, durée...	À chaque formation	• Alimenter le portefeuille de compétences de chaque salarié. • Identifier les collaborateurs correspondant aux profils recherchés.
	Intérêt des formations suivies : • Facilité de mise en œuvre des acquis • Évaluation de fin de formation	Lors des entretiens annuels	• Référencer les organismes de formation les plus performants. • Affiner les cahiers des charges lors d'appels d'offres de formation.
Entretien annuel	Demandes de formation	Lors des entretiens annuels	• Préparation du plan de formation.
	Projets professionnels	Lors des entretiens annuels et/ou professionnels	• Préparation du plan de formation. • Gestion des mobilités.
	Réalisations ou missions exceptionnelles	Lors des entretiens annuels et/ou professionnels	• Identifier les collaborateurs correspondant aux profils recherchés.

SIRH À DESTINATION DE LA GPEC : PRÉCAUTIONS À RESPECTER

Les informations sociales constituent un domaine sensible, dans la mesure où les fichiers individuels des salariés doivent impérativement respecter les exigences légales concernant la loi Informatique et liberté, et ne doivent en aucun cas revêtir d'intentions discriminatoires.

À NOTER

LORSQUE LES RESPONSABLES hiérarchiques mènent leurs entretiens annuels, il est judicieux de prévoir un support en deux parties :

- une partie concernant l'évaluation des performances et qui doit pouvoir rester entre le responsable hiérarchique et son collaborateur, sans pour autant remonter à la DRH,
- une partie fixation des objectifs, demande de formation, et expression des projets professionnels, qui elle doit être communiquée à la DRH pour traitement et suivi.

L'objectif est que cette base de données soit accessible, sinon à tous, au moins aux

personnes concernées, c'est-à-dire le salarié et sa hiérarchie.

La deuxième partie de l'entretien annuel doit pouvoir être saisie dans la base de données GRH (si l'ensemble ne l'est pas déjà avec les systèmes d'évaluation *on line*) ; il faut donc prévoir un format que le responsable hiérarchique complèterait au cours de l'entretien.

Le service informatique peut aisément prévoir dans le système propre à l'entreprise, que tout ce qui est saisi puisse être automatiquement consolidé :

- toutes les demandes de formation seront « routées » vers un format unique de synthèse qui constituera un « pré-plan de formation » ;
- tous les projets professionnels seront « routés » vers un autre format du type de l'outil 5 (Souhaits d'évolutions professionnelles).

Ainsi, cela évite les doubles saisies, donc les erreurs, et permet à la DRH de pouvoir traiter en temps réels les demandes formulées, et permet également d'assurer un suivi personnalisé. On peut proposer ci-après un format qui pourrait être utilisé à cette fin.

Tableau 8.19 – Suivi de votre Entretien Annuel et/ou professionnel

Nom du collaborateur :
Entité ou service :
Dans les conclusions de votre entretien annuel et/ou professionnel, votre responsable hiérarchique nous a indiqué qu'il souhaitait que vous participiez, dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, au(x) stage(s) suivant(s) :

Thème du stage	Vous êtes effectivement inscrit à ce (ces) stage(s), qui a(ont) été programmé(s) aux dates suivantes :	Nous ne pouvons pas donner suite à cette demande pour le motif suivant :

Que vous avez exprimé votre souhait de vous engager dans un projet professionnel pour lequel vous avez sollicité :

	Voici la réponse que nous pouvons vous apporter :
Un rendez-vous avec la DRH	
Une demande de DIF	
Une demande de CIF	
D'engager une démarche de VAE	
Un bilan de compétences	
Une évolution professionnelle	
Un changement de poste	
Une mutation vers un autre site du Groupe	
Autre	

Si vous avez besoin d'informations complémentaires, n'hésitez pas à contacter la DRH.

LES MODULES DU SIRH
DÉDIÉS À LA GPEC

Les éditeurs généralistes de solutions RH (Oracle-PeopleSoft, SAP HR, HR Access, CEGID RH...) et les éditeurs plus spécialisés (Talentsoft, Valinformatique...) proposent de modules dédiés à la GPEC qui intègrent tout ou partie des fonctionnalités suivantes :

- Pour la gestion des emplois
 - l'édition des profils de compétences des emplois ;

- l'analyse des écarts de compétences entre emplois ;
- la recherche des passerelles de mobilité et des parcours professionnels ;
- le tableau des compétences requises par emploi ;
- une représentation graphique des emplois et du profil des compétences requises ;
- etc.
- Pour la gestion des compétences
 - l'identification des emplois accessibles pour le collaborateur ;

- l'identification des collaborateurs pouvant occuper un emploi ;
- la mesure de l'adéquation emploi/individu ;
- l'édition des profils de compétences par collaborateur ;
- l'individualisation des objectifs de formation ;

- la gestion de la mobilité et des carrières ;
- la simulation du vieillissement des structures en termes de compétences ;
- etc.

À titre d'exemple, la figure 8.2 montre un exemple d'écran de visualisation d'une aire de mobilité sur les évolutions de postes possibles au sein de la même entreprise.

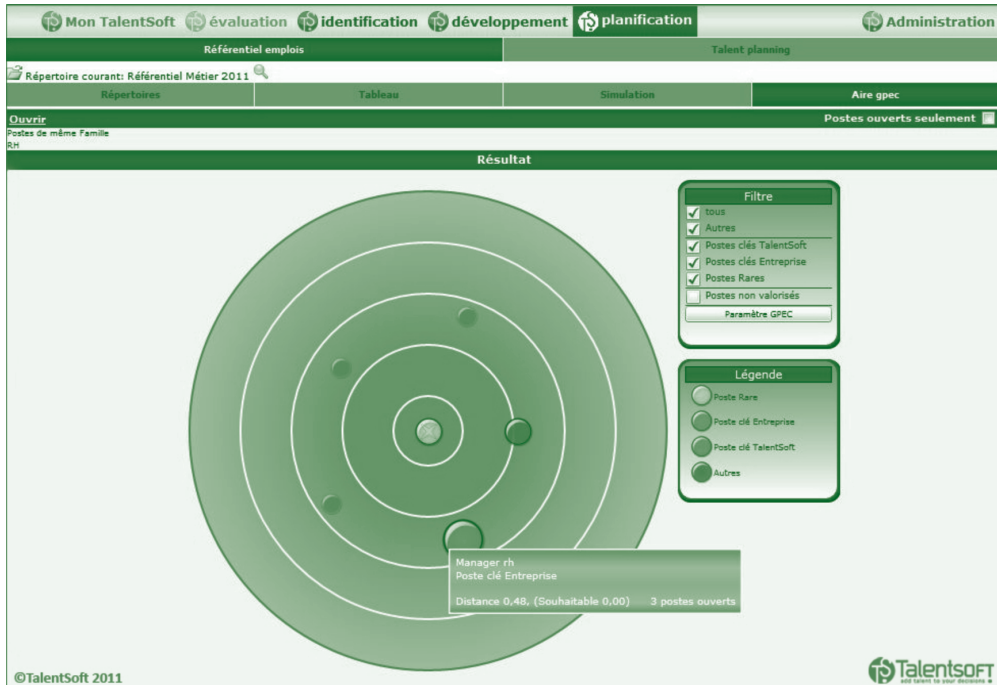


Figure 8.2 - Visualisation d'une aire de mobilité entre les postes



CE QU'IL FAUT RETENIR

- S'il est indispensable aujourd'hui de gérer les données sociales sur un système informatique global, il convient de faire en sorte qu'il ne puisse être suspecté d'utilisation frauduleuse.
- On ne traitera donc que des informations utiles à gérer efficacement les ressources humaines en toute transparence.

RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS

La mise en place d'une GPEC est une démarche volontariste. Elle témoigne de l'engagement d'une direction d'entreprise à investir sur l'avenir. C'est une démarche offensive plutôt que défensive. Il convient cependant de tenir compte des indicateurs de réactivité par rapport à l'environnement.

L'indicateur global qui traduit le mieux l'efficacité de cette démarche, c'est celui qui consiste à démontrer que l'entreprise dispose toujours des bonnes compétences au bon moment :

- dès qu'une nouvelle technologie apparaît, l'entreprise sait l'intégrer rapidement, parce qu'elle dispose des compétences adéquates ;
- dès que de nouvelles opportunités d'activités, de marchés s'offrent à elle, elle dispose des ressources pour les saisir sans délai ;
- dès qu'une nouvelle organisation s'impose à elle, elle bénéficie des compétences capables de la mettre en œuvre instantanément...

Les délais entre la décision de faire et la mise en œuvre sont donc très courts car l'entreprise dispose des bonnes personnes au bon moment, prêtes à se mobiliser. Une telle réactivité ne peut pas être le fruit du hasard. Elle est rendue possible du fait que l'entreprise a su anticiper en étant attentive à son environnement, ce qui lui a permis de déceler les tendances des évolutions et d'identifier les besoins de compétences que cela allait entraîner.

Dans cet exemple,

- Le besoin du profil 1 a été identifié en janvier et a été opérationnel en février.

Tableau 8.20 – Indicateur du délai de recrutements

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Besoin du profil 1												
Besoin du profil 2												
Besoin du profil 3												
...												

Le délai de deux mois entre la décision et la mise en œuvre est très court, ce qui témoigne d'une excellente anticipation.

- Le besoin du profil 2 a été identifié en mars et a été opérationnel en juin. Le délai de quatre mois entre la décision et la mise en œuvre est moyen, ce qui témoigne d'une capacité anticipation médiocre.
- Le besoin du profil 3 a été identifié en juin et a été opérationnel en décembre. Le délai de six mois entre la décision et la mise en œuvre est très long, ce qui témoigne d'une capacité anticipation quasi inexistante.

C'est donc bien dans sa capacité d'anticipation et de réactivité que l'on mesure la performance de l'entreprise. C'est ce qu'apporte la GPEC : elle inscrit l'entreprise dans une logique de management par l'anticipation, qui a pour conséquence de responsabiliser chacun qui ne se contente pas de gérer le contexte présent, mais d'avoir le réflexe de mettre en perspectives les conséquences des décisions prises au quotidien.

Cet indicateur permet également d'évaluer la « capacité d'attractivité » de l'entreprise et/ou du métier : des délais courts pour trouver des candidats, sont le signe d'une bonne image de l'entreprise qui séduit. Des délais longs sont le signe d'une image peu « sexy » de l'entreprise ou de son activité.

LES INDICATEURS SOCIAUX

Comme il a été vu plus haut, les conséquences de la GPEC sont autant sociales qu'économiques : ajuster les ressources en fonction de l'activité, évite des interventions brutales et toujours mal vécues aussi bien en interne qu'en externe.

Le bilan social fournit lui aussi des indicateurs pertinents pour évaluer les consé-

quences d'une GPEC. Nous en reprenons ici quelques-unes particulièrement significatifs.

LE TURNOVER

Rappelons que le turn-over désigne les mouvements d'entrées et de sorties de personnels : soit démissions/embauches, soit mutations internes.

Le turn-over n'est pas forcément une anomalie. Il est même nécessaire pour entretenir et favoriser le sens de l'innovation et la capacité de remise en cause :

- On peut estimer qu'un turnover qui se situerait aux alentours de 5 à 7 %, est un signe de dynamisme de l'entreprise : il signifie que l'employabilité des salariés est correctement entretenue, et que ces salariés trouvent facilement un autre employeur quand ils décident d'en changer pour quelque motif que ce soit.
- Un turnover qui dépasse les 10 % est inquiétant, car ils traduisent un malaise voire un mal-être dans l'entreprise qui ne parvient pas à fidéliser ses collaborateurs. Autre inconvénient d'un turnover soutenu : les projets sont rarement menés à leur terme, car remis en cause par les nouveaux venus. Ceci est d'autant plus vrai que ce turnover concerne l'encadrement.
- Un turnover inférieur à 2 % constitue une menace dans la mesure où l'entreprise risque de s'enfermer dans une palette de compétences trop figée et donc de compromettre sa capacité créative.

Il peut être aussi le signe que les salariés n'ont pas d'autre choix que de rester : soit parce que leur niveau de rémunération est tel qu'ils ne pourront pas le retrouver ailleurs, soit parce que leurs champs de compétences ne sont guère compétitifs sur le marché du travail... Cela induit bien souvent un climat lourd de frustration et de tensions.

TROIS INDICATEURS QUI CONSTITUENT DE VÉRITABLES CLIGNO- TANTS D'ANORMALITÉ

- Ils sont à analyser de près pour vérifier s'ils ne sont pas les signes d'une dégradation du climat social, ou de tensions spécifiques. Pour cela, il convient d'identifier les ratios par activité, service, ou événements qui se sont manifestés depuis le début du constat de la dégradation.

Dans le tableau 8.21 figurent les motifs les plus fréquents de démissions ou de départs qui seront ventilés par catégorie professionnelle. Il

La mise à jour mensuelle permet de détecter, le cas échéant, les périodes sensibles qui correspondent au plus grand nombre de départs et donc de repérer une « saisonnalité » des départs.

Un autre indicateur d'efficacité de la démarche GPEC, est l'optimisation du budget de la formation. Cet indicateur permet d'évaluer les pourcentages de collaborateurs, par population qui bénéficient de formation chaque année. Sans forcément rechercher l'égalité de temps passé en formation pour chaque collaborateur, il est en effet nécessaire de s'assurer que l'ensemble des salariés tous statuts confondus se forme régulièrement, signe évident que l'ensemble des métiers évolue et donc que l'entreprise elle-même évolue. Différents ateliers de forum pour l'emploi sont arrivés à la conclusion que chaque salarié devrait pouvoir bénéficier de formation au moins tous les deux ans.

Tableau 8.21 – Indicateur du turnover

[illegible]



EN PRATIQUE

COÛT DES RECRUTEMENTS

Rares sont les entreprises qui se posent la question du vrai coût des recrutements mal maîtrisés : l'indicateur qui en révèle le mieux les effets négatifs, c'est le niveau du « turnover des nouveaux embauchés » c'est-à-dire le nombre de nouveaux embauchés « fidélisés » au-delà de la première année d'embauche.

Plusieurs études ont été menées auprès d'entreprises d'activités différentes : Grande distribution, Secteur bancaire... pour évaluer ces coûts de recrutements.

C'est ainsi que l'étude a démontré que :

- Un préparateur de commandes (poste peu qualifié) a coûté 15 000 euros en y incluant les frais de recrutement, d'administration, de formation, de rémunération chargée sur une période de six mois... et d'erreurs et de casses ! S'il part au bout de six mois (c'est-à-dire quand il est formé !), il faut tout recommencer sans qu'il y ait capitalisation de quoi que ce soit.
- Un commercial du secteur bancaire a coûté 84 000 euros en y incluant les frais de recrutement, d'administration, de formation, de rémunération chargée sur une période de six mois... la mise à disposition d'un véhicule et de forfaits de déplacements ! S'il part au bout de six mois (c'est-à-dire quand il est formé !), il faut tout recommencer et avec le risque qu'il parte avec les contacts commerciaux : l'entreprise aura alors travaillé pour la concurrence ! Deux fois sur trois ces « erreurs de recrutements » sont dues à un manque d'anticipation et de préparation : engagement précipité de la procédure de recrutement, offre floue ou mal adaptée au besoin réel, mauvaise organisation de la phase d'intégration (quand elle existe), manque de réflexion préalable sur les aspects évolutifs du poste... autant d'aspects qu'une GPEC bien comprise va intégrer.

À NOTER

LES ANNÉES 70 À 90 ont vu de nombreuses entreprises s'engager dans des politiques de réductions d'effectifs par le biais de départs anticipés à la retraite : la sidérurgie, le textile, la chimie, les industries d'extractions minières...

Des études qui ont été menées par ces professions ont démontré que parmi les salariés qui ne pouvaient pas bénéficier de ces départs anticipés (étant trop « jeunes »), certaines populations ont été particulièrement difficiles à reclasser. Il s'agissait de salariés âgés de 40 à 50 ans, et qui durant 20 à 25 ans de vie professionnelle, n'avaient bénéficié quasiment d'aucune heure de formation. Pour leur apprendre un nouveau métier, il a donc fallu leur réapprendre à apprendre. Là où une formation de six à huit mois pouvait

suffire pour se reconvertir vers un nouveau métier, ce sont des parcours de plusieurs années qui ont été nécessaires. Dans certains cas on a évalué à près de 150 000 euros les coûts de reconversion pour un seul salarié (maintien du salaire, coûts de formation, aides financières aux futurs employeurs...).

Cet indicateur permettra également d'évaluer la pertinence des réflexions sur l'évolution des emplois, ainsi que la maîtrise des moyens que l'entreprise met en œuvre pour faire aboutir ses projets :

- une bonne fiabilité dans la réalisation du plan de formation est (au moins en partie) le signe d'une rigueur managériale de ses ressources humaines ;

Tableau 8.22 – Indicateur de réalisation du plan de formation

Finalité des actions	Actions prévues			Actions réalisées			Actions reportées			Actions annulées		
	OET	AM	C	OET	AM	C	OET	AM	C	OET	AM	C
Accès aux nouvelles technologies												
Promotion interne												
Polyvalence												
Polycompétences												
Reconversion												
Perfectionnement												
Apprentissage												
Autres												

OET = Ouvrier, Employé, Technicien ; AM = Agent de Maîtrise ; C = Cadre.

• des actions systématiquement reportées ou annulées, sont à l'inverse le signe d'un manque de pilotage dans le management des ressources humaines et donc d'une faiblesse dans sa capacité à satisfaire aux exigences des évolutions du marché.

Pour que la formation ne devienne pas une priorité (devoir former dans l'urgence), il est indispensable de l'intégrer dans la réflexion de management global, comme étant un des moyens de concrétiser les projets retenus. Dans le tableau 8.22, on notera le nombre de personnes concernées par catégorie de personnel pour chaque type d'actions de formation engagées.

LES FREINS POTENTIELS
RENCONTRÉS DANS LA
MISE EN ŒUVRE

Si chacun s'accorde plutôt facilement sur les grands principes et la nécessité de mettre en place une GPEC, il n'en est pas de même dans la pratique : ce sont souvent les urgences qui

prennent le dessus. La démarche est alors très vite perçue comme lourde, contraignante, énergivore au regard des retours qui sont alors jugés insignifiants : c'est que la notion d'investissement n'a pas vraiment été intégrée dans la culture de l'entreprise.

Les effets d'une GPEC nécessitent du temps, car il s'agit d'une transformation culturelle de fond, de développer un autre regard sur l'entreprise. Et cela prend du temps, c'est ce qui est le plus difficile à « vendre » en interne.

En réalité, les contraintes seront d'autant plus visibles, douloureuses et persistantes, que l'engagement aura été superficiel et n'aura pas été intégré selon une approche systémique au management global de l'entreprise. De plus, la GPEC souffre d'un déficit d'image comme on l'a expliqué plus haut : trop souvent liée aux seuls plans sociaux de réduction des effectifs, elle a peine à développer une image de dynamique sociale et d'une méthodologie contribuant à la réussite économique de l'entreprise.

Si l'encadrement qui appréhende mal les enjeux de la GPEC peut parfois manifester des comportements retords ou « traîner les pieds » pour en devenir un acteur efficient, les

Tableau 8.23 – Freins et pistes de dynamisation de la GPEC

Acteurs	Freins potentiels	Pistes de dynamisation
Direction générale	• Investissement important • Pour des bénéfices à moyen terme	S'appuyer sur l'impact social & économique de la démarche.
Encadrement	• Priorisation du quotidien • Charge de travail supplémentaire	Arguer l'impact positif sur les niveaux de compétences.
Collaborateurs	• Aprioris négatifs • Investissement personnel important	Démontrer l'intérêt sur l'employabilité et les perspectives d'évolutions.
Partenaires sociaux	• Crainte d'un détournement du dispositif : réduction plutôt que promotion de l'emploi.	Déployer un dispositif de communication sincère, interactif et régulier.

partenaires sociaux souvent mieux informés, peuvent avoir une approche plus volontariste et être en attentes légitimes fortes. La tentation peut être alors facile d'engager de façon superficielle une démarche « qui ressemble à la GPEC », mais qui n'en est pas vraiment une. Créer des illusions, est souvent dévastateur sur la culture d'entreprise car cela crée d'abord des désillusions et à terme de la méfiance.



CE QU'IL FAUT RETENIR

- Une des clés de la réussite pour la mise en place d'une GPEC réside dans la qualité du dialogue social.
- La GPEC est l'une des manifestations opérationnelles du projet stratégique de l'entreprise.
- Elle doit contribuer à exprimer la volonté de l'entreprise à jouer la transparence.

RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX

Il est impossible d'évoquer la GPEC en dehors d'une approche systémique. Elle n'est ni un gadget ni une contrainte arbitraire. Elle comporte des exigences qui nécessitent que chacun dans l'entreprise développe un regard en perspectives qui amène à ce que chaque décision soit l'aboutissement d'une réflexion sur les conséquences en termes de : création de valeur, RSE, engagement, management des talents et ouverture internationale.

LA CRÉATION DE VALEUR

Si, par définition, la GPEC a pour finalité d'investir sur le capital humain de l'entreprise (investir au sens premier du terme : « je dépense aujourd'hui pour que cela me rapporte demain »), sa création de valeur est en fait multiple.

ELLE CRÉE DE LA « VALEUR COMMERCIALE »

Disposer de collaborateurs dont l'expertise est entretenue au meilleur niveau, est un argumentaire commercial incontestable, surtout quand ce sont les clients eux-mêmes qui l'identifient.

Ce facteur de différenciation, non seulement assure le client de la capacité de l'entreprise à répondre aujourd'hui à ses exigences, mais aussi de son aptitude à être un partenaire dans la durée : ce qui crée une relation partenariale authentique.

ELLE CRÉE DE LA « VALEUR COMPÉTENCES »

La meilleure façon de fidéliser le client, restera toujours la relation de confiance que

l'entreprise saura entretenir avec lui, en lui assurant les meilleurs produits et/ou services réalisés par des collaborateurs fiables maîtrisant les dernières technologies et connaissant parfaitement leurs clients.

LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL de l'entreprise ne peut se limiter à une course en avant : tout miser sur la conquête de nouveaux clients, sans se soucier d'entretenir la satisfaction des clients avec qui l'entreprise travaille déjà, est la pire des stratégies commerciales. Dans les écoles de commerce, les enseignants apprennent à leurs étudiants que conquérir un nouveau client coûte entre 4 et 7 fois plus cher que de fidéliser un client qui a déjà fait confiance à l'entreprise.

À NOTER

ELLE CRÉE DE LA « VALEUR IMAGE »

Cette valorisation économique a aussi pour conséquence d'attirer les meilleures compétences. Tout se passe comme si l'entreprise s'inscrivait dans un cercle vertueux où le meilleur attire le meilleur !

ELLE CRÉE DE LA « VALEUR ÉCONOMIQUE »

Des compétences reconnues par les clients, c'est aussi de la valorisation d'image, qui se traduit pour les investisseurs par un réel attrait pour le potentiel de développement de l'entreprise et donc de sa valorisation financière.

LA RSE

Le concept « d'employabilité » traduit bien la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs.

L'employeur ne peut pas se contenter de disposer de compétences comme s'il s'agissait d'un « consommable » : il se doit aussi de maintenir le niveau de compétence de chacun de ses collaborateurs, de sorte que si un incident de la vie de l'entreprise devait compromettre la pérennisation des emplois de ses collaborateurs, ils puissent retrouver un nouvel emploi sans avoir à craindre d'être décalé par rapport au marché du travail.

Faute de s'engager dans cette démarche préventive d'actualisation des compétences de ses collaborateurs, l'entreprise qui fait faillite, impose une « double peine » sociétale :

- la perte d'emplois et avec elle le tarissement d'un gisement de richesses ;
- la nécessité pour la société de devoir prendre en charge des chômeurs « lourds » à gérer, parce que ne disposant pas des compétences aptes à leur permettre de retrouver un emploi. D'où l'obligation pour la société d'engager des dépenses supplémentaires de formation de reconversion pour ces personnels. C'est la situation dans laquelle se retrouvent une majorité de chômeurs de longue durée.

L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

L'approche par processus proposée dans le cadre des démarches qualité, constitue une bonne représentation de l'engagement des acteurs de l'entreprise. En voici une présentation simplifiée.

- Tout démarre par le recueil des attentes et besoins des clients (tout acteur qui attend quelque chose d'un autre acteur de l'entreprise).
- Pour y répondre, l'entreprise va mettre en œuvre 4 processus clés (figure 8.3) :

1. La Direction de l'entreprise s'engage à les satisfaire en réaffirmant les responsabilités qu'elle décide d'assumer en définissant son offre et ses aptitudes à les satisfaire.
2. Pour cela elle définit les ressources humaines, matérielles, ... qu'elle va engager.
3. Elle réalise le produit et/ou service qu'elle s'est engagée à satisfaire pour répondre aux attentes des clients.
4. Pour s'inscrire dans une logique dynamique, elle mesure et analyse ses résultats avec pour objectif d'apporter des améliorations continues dans tous les compartiments de son organisation.

La flèche en boucle qui relie les quatre processus clés, représente la contribution d'une fonction RH bien comprise qui à travers sa GPEC contribue à chaque strate de l'organisation non seulement à apporter ressources, appui, conseil et méthodologie nécessaires à chaque fonction pour réaliser ses missions, mais se doit aussi de créer du liant et de la cohérence pour favoriser les synergies entre les fonctions.

La fonction RH est une des fonctions transversales. Par la GPEC elle agit sur le management global, c'est-à-dire aussi bien le management stratégique que le management opérationnel.

Voici quelle pourrait être une matrice des engagements de la GPEC aux familles d’acteurs de l’entreprise.

La particularité de l’engagement du personnel dans une démarche de GPEC, c’est que

chaque collaborateur est à la fois demandeur et acteur, client et fournisseur, contributeur de l’atteinte de sa propre satisfaction. L’efficacité de la GPEC dépend certes des ressources mises à sa disposition par la direction et la

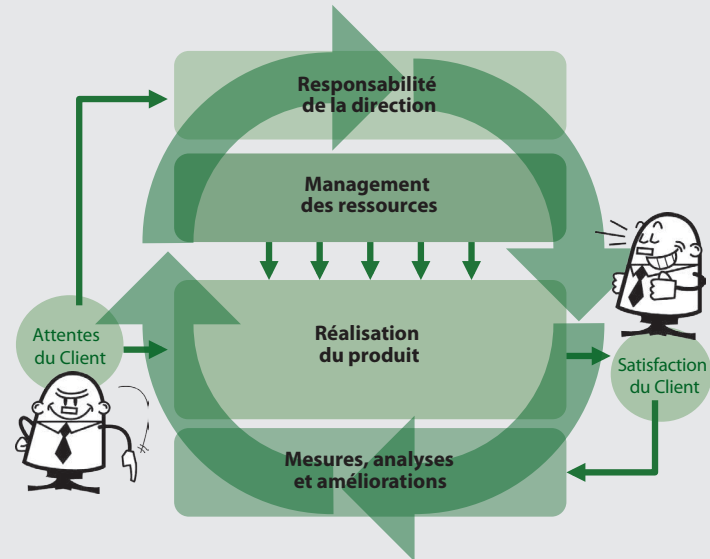


Figure 8.3 – L’approche par processus

Tableau 8.24 – Engagements de la GPEC

Objectifs	Acteurs	Engagements de la GPEC
• Gagner / entretenir la confiance des clients, des investisseurs, des collectivités, ... • Investir aujourd’hui pour gagner demain.	DG	• Réflexion prospective sur les emplois clés d’aujourd’hui / les emplois clés de demain. • Observatoire du marché de l’emploi. • Création et entretien d’image auprès des écoles, des partenaires ... • Benchmark lors des forums d’emplois, manifestations, ... • Attractivité de l’entreprise.
• Gérer socialement le quotidien.	Management	• Mise à disposition de ressources adaptées aux exigences de production. • Conseil et appui en management social.
• Sécuriser leur emploi. • Pouvoir saisir des opportunités de développement de carrière.	Salariés	• Management des talents. • Appui, conseil pour une orientation professionnelle à la hauteur des performances et potentiels. • Ecoute. • Informations.
• Vérifier et assurer l’application de la législation. • Représenter les aspirations du Personnel.	IRP	• Dialogue social. • Implication dans une politique sociale juste et dynamique.

DRH, mais aussi de son implication à utiliser les opportunités qui lui sont offertes pour travailler à sa propre employabilité.

Il n'y a pas d'étanchéité entre les différentes contributions de la GPEC au regard des attentes des familles d'acteurs de l'entreprise :

Lorsque les RH travaillent avec les IRP à la définition d'une politique sociale et dynamique, cela permet également d'améliorer l'attractivité de l'entreprise

Attractivité de l'entreprise qui est attendue par la DG pour dynamiser ses projets de développement,

Attractivité de l'entreprise qui permet aussi au Management de disposer de ressources humaines performantes pour mettre en œuvre les évolutions technologiques,

Évolutions technologiques qui permettent d'assurer la pérennité des activités de l'entreprise et donc la sécurisation des emplois attendue par les salariés, ...

LE MANAGEMENT DES TALENTS

Plus que toutes autres fonctions, la GPEC participe par excellence au management des talents.

Outre le fait que l'entreprise, en s'engageant dans une démarche GPEC associe l'évolution des compétences de ses collaborateurs à son projet de développement, elle favorise également leur épanouissement professionnel et personnel.

Lors de l'entretien professionnel, chaque collaborateur est invité à s'exprimer sur son projet professionnel. Ce qui a pour conséquence de développer sa capacité entrepreneuriale.

L'entreprise qui a su identifier toutes les opportunités de la GPEC y verra notamment l'intérêt de repérer les talents de ses collaborateurs comme leviers de pistes nouvelles de développement de ses propres activités.

La démarche GPEC est complètement compatible avec l'approche par projet : impliquer les collaborateurs dans des démarches proactives de résolutions de problèmes, de recherche de solutions innovantes, ... et ainsi leur permettre de se révéler autrement que sous le prisme habituel d'une fonction cadrée, limitée, et somme toute d'exécution.

Chacun comprendra facilement que cette démarche est à la fois propice à développer les talents individuels mais aussi les talents collectifs. En permettant à chacun de révéler de nouvelles facettes de compétences, ce sont des compétences collectives qui résultent de ces synergies ainsi provoquées.

Cette culture managériale des talents doit être mise en partition : plutôt qu'attendre d'hypothétiques « révélations », il conviendra de provoquer l'expression de ces talents : l'approche par projet en est un excellent révélateur.

L'OUVERTURE INTERNATIONALE

La mise en place d'une GPEC permet de se préparer aux champs des possibles.

Certes la France est l'un des rares pays au monde où le législateur a imposé aux employeurs des obligations en matière de formation professionnelle. Et la loi Borloo n'a pas (pour l'instant) son pareil dans aucune autre nation. Néanmoins, si les autres pays de la planète ne disposent pas de cadre légal et réglementaire, cela ne veut pas dire pour autant qu'ils ne font rien.

Et comme les opportunités de marché sont devenues planétaires, la GPEC permet à nos entreprises de se préparer à pouvoir répondre à des sollicitations conjoncturelles (opportunités de partenariat avec des acteurs déjà rompus à ce type de marché), ou d'engager une démarche plus volontariste vers l'international.

Mais accepter ou vouloir s'engager sur ces marchés ne s'improvise pas. Les exigences à satisfaire sont nombreuses si l'on ne veut pas « y laisser des plumes » : maîtrise des législations locales et internationales, bonne connaissance de la concurrence, bonne intégration des pratiques et habitudes culturelles, ... Toutes ces composantes nécessitent du temps pour être assimilées puis intégrées. Ce sont d'autres champs d'expertises qu'il sera nécessaire de maîtriser.

Si tel est le projet de l'entreprise, elle devra anticiper par le biais de la formation qui préparera les collaborateurs concernés ou alors elle devra recruter des collaborateurs expérimentés.

L'ouverture à l'international constitue toujours pour l'entreprise une véritable « opération vérité », car elle se trouve alors confrontée à la rude épreuve de la mise en concurrence sans concession où le relationnel ne pourra plus être l'atout privilégié comme il peut l'être dans un environnement plus familier et donc moins hostile.

LA RÉVOLUTION DIGITALE

La révolution digitale impacte directement les pratiques de GPEC dans la mesure où la quantité d'informations et la multiplicité de leurs sources deviennent cruciales pour amé-

liorer la qualité des décisions d'ajustement qui devront être prises entre les besoins futurs en compétences et des ressources actuelles à la disposition de l'entreprise.

Le rôle clé que jouent les managers dans l'identification des métiers en voie de disparition et de ceux en émergence peut être largement facilité par l'utilisation, par exemple, des réseaux sociaux internes permettant un échange entre les managers experts d'un métier et les responsables RH en charge de la GPEC. Par ailleurs, la connaissance facilement accessible sur Internet peut permettre à ces managers de compléter leur analyse de l'évolution des métiers par des études et d'autres sources d'information sur ces métiers.

Un autre impact prévisible de la révolution digitale sur la GPEC est l'utilisation progressive d'analyses sophistiquées sur les besoins futurs en compétences à partir du *big data* qui nécessitent, de la part des responsables RH, une maîtrise d'outils statistiques sensiblement plus complexes que ceux utilisés traditionnellement dans les études. Ces quelques exemples montrent ce que le digital peut apporter aux pratiques de GPEC décrites dans ce dossier. Nous n'en sommes qu'au début d'une histoire qui transformera réellement les pratiques traditionnelles de GPEC, souvent perçues comme bureaucratiques, en des pratiques contemporaines de « strategic workforce planning » beaucoup plus fondées sur une logique réconciliant les dimensions business et capital humain.



CE QU'IL FAUT RETENIR

- La GPEC est une culture de l'anticipation dynamisante des projets et des personnes. Elle est fédératrice parce qu'elle permet la rencontre des projets individuels et des projets collectifs.
- Elle ouvre les acteurs de l'entreprise vers les ressources et opportunités « de l'extérieur ».
- Elle ne peut s'exprimer avec puissance et efficacité que si elle est politiquement voulue.

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 8



- Droit du travail*, Volume 1 - Rapport individuel, Dalloz, 2009.
- BOUTOU O., *Investir dans son personnel*, AFNOR, 2009.
- CHAMINADE B., *Guide pratique RH et compétences*, AFNOR, 2008.
- CHAMINADE B., *Attirer et fidéliser les bonnes compétences - Créer votre marque d'employeur*, AFNOR, 2010.
- DRUGMAND C., MATTIO L., *100 questions pour comprendre et agir - VAE Validation des Acquis de l'Expérience*, AFNOR, 2009.
- FLÜCK C., *Compétences et performances. Une alliance réussie*, Demos, 2001.
- GILBERT P., *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, La Découverte, 2006.
- KERLAN F., *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Éditions d'Organisation, 2^e édition, 2004.
- LABRUFFE A., *Management des compétences*, AFNOR, 2010.
- LABRUFFE A., *60 tableaux de bord pour la gestion des compétences*, AFNOR, 2007.
- LE BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'Organisation, 2000.
- LEDoux J.-P., *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : guide stratégique*, AFNOR, 2008.
- LEDoux R. et J.-P., *Manuel à l'usage du formateur : comment concevoir, réaliser et animer un projet de formation ou de tutorat*, AFNOR, 3^e édition, 2010.
- LEDoux R. et J.-P., *La caisse à outils du manager en quête de performances*, AFNOR, 2^e édition, 2010.
- MONNEUSE D., *L'absentéisme au travail*, AFNOR, 2009.
- THIERRY D., SAURET C., *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, L'Harmattan, 1994.
- ROUAULT F., DRUGMAND C., MATTIO L., *100 questions pour comprendre et agir - Employabilité et flexsécurité*, AFNOR, 2008.
- VICO S., PANCZUK S., ROUAULT F., *100 questions pour comprendre et agir - Ressources humaines*, AFNOR, 2007.
- ZARIFIAN P., *Le modèle de la compétence*, Éditions Liaisons, 2001.

FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	188
FICHE 2	CADRE JURIDIQUE	196
FICHE 3	DÉMARCHES ET ACTEURS	200
FICHE 4	OUTILS ET TECHNIQUES	207
FICHE 5	APPORT DES SYSTÈMES D'INFORMATION.....	222
FICHE 6	RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS	226
FICHE 7	RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX	229

9

DOSSIER

LE RECRUTEMENT

LIONEL PRUD'HOMME

À la différence d'autres pratiques, le recrutement est partie prenante de nombreux thèmes sociétaux : la diversité, l'égalité hommes-femmes, les seniors, l'emploi des jeunes, les handicapés, la responsabilité sociale de l'entreprise, la réinsertion des personnes au chômage, la discrimination à l'embauche... La pratique du recrutement représente un enjeu crucial pour l'image et la réputation de l'entreprise. Par ailleurs, comme le montre le dossier 8 sur la GPEC, le recrutement constitue l'une des réponses clés à la question du besoin en compétences par rapport au développement des activités de l'entreprise. Cette dimension stratégique est d'autant plus cruciale que certains secteurs font face aujourd'hui à une guerre structurelle des talents.

LE RECRUTEMENT

1 FICHE

DÉFINITION ET HISTORIQUE

Dans une lettre du 15 novembre 1691, Jean Racine disait à son fils : « Vous y pourrez apprendre [dans la *Gazette de Hollande*] certains termes qui ne valent rien, comme celui de recruter, dont vous vous servez ; au lieu de quoi il faut dire faire des recrues ». À l'époque du grand dramaturge, d'autres expressions avaient cours comme « faire de beaux hommes », « faire une compagnie » ou bien « le Prince n'a pas encore fait sa maison ». Derrière ces locutions transparaissent des thèmes qui demeurent actuels.

TRIPTYQUE DE LA PRATIQUE

Le premier thème est celui de la rareté, lever des troupes étant l'apanage du seul roi depuis Charles VI (28 février 1410) : décision stratégique, elle l'est toujours pour l'entreprise. Le deuxième thème est celui de bâtir sa maison : en cela, rien n'a changé, il s'agit de savoir de quelle manière, avec quel modèle. Enfin, le troisième thème ressort davantage de l'expression « faire de beaux hommes », celui du recrutement comme une habileté, un art.

LE MOTEUR : LA RARETÉ ?

Le recrutement, plus que toute autre pratique RH, croise les multiples interrogations

de nos sociétés, ses malaises, voire son dynamisme dans le concert mondial. La problématique de la guerre des talents en est un exemple qui revient périodiquement hanter les débats.

Si la crainte de manquer de « bons candidats » a toujours existé, l'usage du mot « guerre » traduit une escalade. Avec la conquête de nouveaux territoires, la capacité de lever des troupes est l'un des moteurs de la construction d'une maison. Cette progression dans le langage a accompagné la professionnalisation de la pratique au cours des 30 dernières années.

DEUX CIBLES, DEUX MODÈLES

Bâtir sa maison nécessite un plan d'architecture. Le recrutement a deux cibles : une cible interne et une cible externe.

Les entreprises pour lesquelles le recrutement de jeunes diplômés (voire de jeunes débutants) prédomine ont fondé un modèle axé sur la mobilité interne. Par commodité pour le lecteur, ce modèle sera appelé le « modèle Noria ».

La cible interne, ou mobilité interne, entretient des liens avec la gestion des talents. Elle a un spectre plus large puisqu'elle balaie l'ensemble de l'organisation, indépendamment du statut ou du niveau des individus. Elle a vu évoluer ses techniques d'intervention pour faire face à l'internationalisation de l'entreprise.

À l'inverse, les entreprises qui recrutent majoritairement des expérimentés représentent un autre modèle, dénommé « modèle Adjuvant ». Il caractérise une organisation qui achète les expertises formées ailleurs. Le fait de sortir de ses bastions historiques a également poussé les entreprises à adopter de nouvelles façons d'agir.

Chacun de ces modèles correspond à des pratiques spécifiques.

ART OU TECHNIQUE

Le recrutement est un art et une technique. C'est un art quand le recruteur permet à l'individu de se révéler une part de lui-même qu'il ignorait. En cela, il fait naître des émo-

tions. Cet aspect du recrutement confère des caractéristiques de « sorcier » ou de « gourou » au recruteur. Il s'agit d'une personne qui voit ce que d'autres (voire le candidat lui-même) n'étaient pas arrivés à voir. Il fait appel aux sens. Il y a là une part d'instinct, d'expérience, de lecture des autres et des organisations qui, avec la mise en processus, prend peu à peu le pas sur les seules techniques.

HISTOIRE(S) DE LA PRATIQUE

Retracer l'histoire ou les histoires du recrutement est une gageure. La tentative repose sur un pari, celui de raconter une histoire à partir de trois marqueurs.

Le premier sera celui de l'analyse des modèles (Noria et Adjuvant) qui permet de camper les stratégies possibles suivies par les entreprises.

Le deuxième marqueur tracera une histoire de la professionnalisation des démarches vers le marché du recrutement. Enfin, le troisième explorera le déclin du recrutement en tant qu'art. Cette période est celle de l'usage de nouvelles techniques et d'une mise en processus de la pratique.



L'AVIS DES PROS

William Green, ancien CEO, Accenture

Accenture est l'exemple parfait du modèle Noria, conçu comme partie intégrante du modèle économique. L'ancien CEO William Green disait que, chaque matin, un seul indicateur lié aux hommes retenait son attention : le turn-over. En effet, inférieur à 15 %, sa structure de coûts s'alourdissait de mois en mois. Supérieur à 20 %, l'investissement dans les hommes, en temps de formation et en coûts de recrutement, n'était plus rentable à terme pour sa société.



CAS D'ENTREPRISE

BANQUE LAZARD

C'est l'exemple parfait du **modèle Adjuvant**. Le recrutement de « stars » expérimentées est un moteur et une composante essentielle du business model et de la capacité de la banque à faire des deals.

De nombreux cas l'illustrent :

- **Tom Tuft**, spécialiste des introductions en Bourse, recruté au poste de directeur des activités de banque d'investissement et de courtage en novembre 2009 ;
- **Mathieu Pigasse**, recruté associé-gérant en 2002, avant d'être nommé en septembre 2009 à la tête de Lazard France (plus jeune dirigeant dans l'histoire de Lazard, à 41 ans) ;
- **Anne Lauvergeon**, recrutée associée-gérante en 1995 ;
- **Isaac Stern**, recruté associé-gérant en 1992 ;
- **Jean-Marie Messier**, recruté en 1988, comme associé-gérant à 32 ans (le plus jeune de l'histoire).

HYBRIDE : MODÈLE COMMUN ?

Le modèle Noria n'est pas seulement un modèle d'organisation dont la cible de recrutement est celle des jeunes diplômés. Il est aussi, pour certaines entreprises, intrinsèquement partie prenante du modèle économique.

Il en est de même pour le modèle opposé, Maestria. Certaines entreprises ne recrutent que des personnes expérimentées. Cette approche fait également corps avec le *business model* de l'organisation.

Dans ces deux exemples, il n'y a pas de distorsions au modèle représenté. Tous les recrutements sont soit ceux des jeunes diplômés (Accenture), soit ceux des expérimentés (Lazard). Pour les deux, la cible de recrutement est une dimension incontournable du *business model* de l'entreprise.

Des entreprises font partie du modèle Noria sans pour autant que les recrutements de jeunes diplômés soient une dimension économique de leur *business model*. Les cas sont nombreux : Procter & Gamble, L'Oréal, Schlum-

berger, IBM, etc. Des candidats expérimentés sont aussi recrutés. Cependant, l'écrasante majorité des recrutements de ces entreprises les rangent bien dans le modèle Noria.

Les entreprises recrutent majoritairement, soit des jeunes diplômés, soit des candidats expérimentés. Une entreprise, par sa culture organisationnelle, ses capacités à intégrer, à former, à développer ou non, est structurellement plus portée sur le modèle Noria ou sur le modèle Maestria. Il existe bien un modèle Hybride mais avec une dominante Noria ou Maestria.

L'intérêt de distinguer entre Noria et Maestria tient à ce que chacun des modèles repose sur des approches différentes du marché du recrutement. Ces approches ont évolué dans le temps.

DE LA PETITE ANNONCE À LA MARQUE EMPLOYEUR

Les approches auprès du monde étudiant se sont multipliées et professionnalisées au début des années 80, sous l'influence de

filiales anglo-saxonnes présentes en France, notamment IBM, Hewlett-Packard, Procter & Gamble.

Ces sociétés ont introduit les « campus managers », les campagnes institutionnelles auprès du public exclusivement étudiant, le financement de chaires, la gestion segmentée des taxes d'apprentissage auprès des écoles, l'offre de stages, volontariat du service national en entreprise (VSNE), coopération du service national à l'étranger (CSNE), le don en équipements, la création de forum ou de salons spécifiques, l'implication dans la définition des programmes éducatifs, le sponsoring d'événements, le financement des bureaux d'étudiants (BDE), la possibilité de Ph.D. et de programmes post-doctorants aux États-Unis, etc.

C'est à cette époque que toutes ces démarches ont été rassemblées, centralisées et mises sous la responsabilité d'une seule personne disposant des budgets et du pouvoir de décision sur la totalité de ces sujets.

Le plan stratégique était revu par le PDG de l'entreprise.

Avant l'émergence de ces directeurs et de leurs plans communication-recrutement, c'était le règne de la petite annonce (PA). Chacun essayait de professionnaliser l'« écriture » de la PA : le cartouche de présentation, l'accroche du poste, le déroulé sur la fonction et l'entreprise, les informations de contact. Il y a eu le passage du noir et blanc à la couleur, l'introduction de graphisme figuratif ou abstrait, le choix des mots pour capter un public souhaité.

Des études sémiotiques ont vu le jour à la fin des années 80 pour vérifier l'impact de l'utilisation de tel ou tel mot auprès du public cible. La Sofres publie une de ses premières études en 1991. Les catégories sémiotiques allaient par paire opposée.

Des analyses ont été réalisées par des agences spécialisées sur le corpus de textes produits par l'entreprise. Elles donnaient un « profil » de l'entreprise, un positionnement selon les six catégories de la Sofres.

Tableau 9.1 – Les catégories sémiotiques de la Sofres

Catégorie	Définition	Catégorie	Définition
Ordre	Respect des normes, de l'autorité et de la tradition	Liberté	Expression de sa propre personnalité, sans contrainte
Rigueur	Vision plutôt inflexible et rigide du monde et des autres	Harmonie	Ouverture aux autres, équilibre et douceur
Attachement	Recherche de liens affectifs	Détachement	Désintéressement et désir de singularité
Puissance	Volonté de domination	Sublimation	Orientation des désirs vers la recherche de finalités élevées
Rationalité	Esprit concret, mesuré et pragmatique	Transcendance	Goût pour l'abstraction et l'idée
Soumission	Acceptation des contraintes et repli sur soi	Distinction	Caractère autonome et pensée libre



L'AVIS DES PROS

Didier Pitelet, créateur du concept de « marque employeur »

« J'ai créé et déposé le concept de "marque employeur" en septembre 1998 en écho à la première génération "kleenex" qui a marqué les années 1992-1993-1994.

Avec la violence de cette première grosse crise économique, nous avons globalement assisté à un sacrifice, en bonne et due forme, de tous les jeunes diplômés de cette époque. Ils ne comprenaient plus le monde dans lequel ils vivaient.

On leur avait promis que, s'ils faisaient des études, on leur déroulerait le tapis rouge et ils avaient pu voir les entreprises le faire pour leurs aînés de 2 ou 3 ans. Mais lorsqu'ils sont arrivés sur le marché du travail, les portes se sont fermées et ils sont devenus "pestiférés".

Dans la détresse, cette jeunesse a été la première génération en rupture avec le monde de l'entreprise. Cela a d'ailleurs généré les trentenaires actuels qui sont la première génération extrêmement cynique par rapport aux organisations. 70 % des managers trentenaires déclarent ne pas adhérer aux valeurs de leur entreprise, cela en dit long. »

Des recommandations proposaient ensuite de réduire les écarts ou de renforcer des dimensions du profil. Il s'agissait d'infléchir la production interne et externe de l'entreprise par l'appropriation d'une bible lexicale, reflet de leur proposition aux étudiants. Le maître mot était alors la cohérence entre ce que l'on est et ce l'on veut montrer ou être (ou *value proposition*). L'élément de mesure était l'augmentation du nombre de CV spontanés reçus par rapport à l'année précédente.

Très vite la capacité de traitement est devenue un élément clé, d'où l'apparition des premières bases de CV. Le corollaire a été la création d'un service dédié à la constitution de viviers et à leur gestion dans le temps. Les entreprises les plus pointues calculaient le taux de transformation des CV reçus spontanément (le nombre de candidats recrutés par ce canal).

En même temps, les entreprises mesuraient l'impact des actions menées sur leur notoriété. Ce fut l'apparition des premiers classements réalisés auprès des publics

étudiants¹. La première guerre du Golfe en 1990-1991 a vu le monde économique entrer en crise. Le chômage des jeunes est monté en flèche². L'arrêt des recrutements sur cette période a rendu le public étudiant plus dubitatif sur les discours mis en avant par les entreprises. La crise a créé une méfiance durable.

Le concept de marque employeur repose sur une double exigence :

- La première consiste à porter, au niveau des organes de gouvernance, la question du contrat social vis-à-vis des salariés de l'entreprise. Il convient que le PDG et son comité exécutif explicitent la nature des liens qui lient les salariés et l'entreprise, donnant ainsi un sens à la performance de l'ensemble.

1. Ces classements se perpétuent depuis. Le dernier paru est celui établi, par exemple, par Universum et publié le 31 mars 2015 dans le magazine Capital (<http://www.capital.fr/carriere-management/dossiers/universum/les-employeurs-preferes-des-etudiants-francais-en-2015-1027371>).

2. Le taux de chômage des jeunes entre 15 et 29 ans est passé de 15 % à près de 20 % jusqu'en 1998 (DARES 2007).

- La seconde est de donner corps à ce qui fonde l'« âme de l'entreprise¹ ». L'entreprise a l'obligation de (re)conquérir la dimension « militante » de ses équipes car les pratiques douteuses sont rendues publiques instantanément à l'ère d'Internet et des réseaux sociaux². La réputation de l'entreprise est en jeu.

En ce sens, la notion de marque employeur est transmodèle. Peu importe le modèle – Noria, Adjuvant ou Hybride – dominant dans l'entreprise.

Il faut enfin dire un mot sur les approches spécifiques du modèle Adjuvant. C'est un modèle fortement basé sur le recours aux réseaux (ex : banque Lazard) et aux chasseurs de tête. Ces derniers ont été amenés à faire évoluer leurs méthodes avec la montée des techniques.

DÉCLIN DE L'ART, MONTÉE DES TECHNIQUES, MISE EN PROCESSUS

Dans les années 80, le recruteur était souvent un personnage central du département RH. Sa figure s'imposait au cœur de l'entreprise et s'inscrivait dans le temps long. Il était un pôle de stabilité. De fait, par son lien avec l'histoire de l'organisation, il maîtrisait parfaitement l'ADN de l'entreprise. Ayant recruté des générations de salariés, les uns et les autres nourrissaient une relation particulière avec lui. Ils étaient, avant l'heure, des directeurs du Développement RH, axés sur l'amélioration, la progression personnelle de l'individu.

Les techniques utilisées alors reposaient principalement sur la graphologie et les tests

psychologiques³. Dans les filiales de groupes anglo-saxons, la fin de la décennie 80 a vu émerger les premières approches par les comportements, créer les premières bases de données de recrutement. Celles-ci avaient pour vocation de faciliter le passage du dossier du candidat au dossier du nouveau salarié, garder une trace des réponses négatives et des commentaires suite aux entretiens.

L'usage d'outils psychologiques cliniques rendait cette matière du recrutement hermétique, quelque peu bizarre au commun des mortels. La stabilité offrait au recruteur une position incontournable dans l'organisation. On allait le consulter pour une promotion interne ou pour son propre développement. Son pouvoir d'influence était immense.

De telles fonctions ont disparu des organisations. S'il existe ici ou là quelques contre-exemples, la longévité de leurs titulaires n'est plus d'actualité.

Il y a plusieurs explications.

D'une part, dans le cas de Danone, par exemple, le périmètre d'intervention en 1987 concernait un recrutement de talents français, qui partait à la conquête de l'Europe, puis du monde. Aujourd'hui, une fonction de recrutement centralisée pour un périmètre mondial n'a plus les mêmes contours. Il faut créer les conditions pour recruter dans tous les pays avec une capacité partout égale. La puissance d'attraction ne doit pas privilégier un marché mais tous. Il n'est donc plus possible pour un seul individu de continuer à être partout et accessible par tous.

1. « La marque employeur traduit des engagements, des attitudes, une culture, un langage spécifique. Il y a des hommes et des femmes pour l'incarner. Elle doit refléter l'âme d'une entreprise » (Pitelet 2009a).

2. Par exemple, Glassdoor, lancé en 2008 par Robert Hohman, Rich Barton et Tim Besse. Le site s'est fait connaître en invitant les internautes à donner leur avis et à noter leur propre entreprise. Le site Meilleures Entreprises en est un autre.

3. Les tests se répartissent en deux catégories : les tests de personnalité et les tests cognitifs. Pour les tests de personnalité, les plus utilisés étaient deux tests projectifs : le TAT (*thematic apperception test*), le Rorschach, et un inventaire de tempérament : le GZ (Guilford & Zimmerman). Les tests cognitifs étaient centrés sur les aspects logico-mathématiques et verbaux.



EN PRATIQUE

LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT : DE TROIS À SIX ÉTAPES

Le processus de recrutement, classique à trois étapes, va passer dans les faits à six étapes : attirer, qualifier, évaluer, choisir, intégrer et suivre.

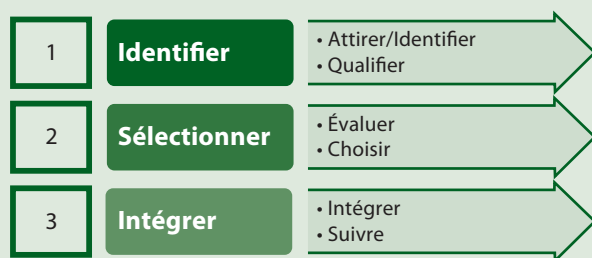


Figure 9.1 – Les étapes du processus de recrutement

Dans le modèle Noria, les « attracteurs » vont, par exemple, être uniquement chargés de créer l'attraction vers l'entreprise des profils d'étudiants souhaités. Leur performance sera évaluée sur cette base. Le découpage en étapes va faire naître des fonctions spécialisées dans l'organisation.

Ce mouvement de formalisation a conduit non seulement à l'émergence et à la spécialisation de nouvelles fonctions, mais aussi à des stratégies d'organisation axées sur la performance de chaque étape. Aujourd'hui, il y a moins de chances qu'un individu dans l'entreprise couvre la totalité des étapes.

Enfin, le temps passé dans l'organisation s'est raccourci. Il est rare aujourd'hui qu'un individu conserve la même fonction pendant 10 ans.

Ainsi, il est parfois complexe pour une organisation d'avoir une vision d'ensemble de son processus de recrutement (de « attirer » à « suivre »). Au final, et peut-être curieusement, la formalisation du processus de recrutement a accéléré la mise en place de nouvelles techniques dont il sera proposé un panorama dans la fiche 4.

D'autre part, le recrutement, comme les autres domaines administratifs, a connu l'arrivée des techniques d'analyse de processus¹, propres à la production, au milieu des

années 90. La mise en processus aboutit à un découpage en étapes qui, elles-mêmes, prennent la forme de processus avec leurs propres indicateurs de performance.

1. La méthodologie Six Sigma s'est étendue aux sphères administratives. Un processus a un client (interne ou externe) qui détermine les normes acceptables de variation du produit ou du service (en nombre de défauts tolérés). Un processus peut se décrire, s'analyser, se mesurer, s'améliorer et se contrôler (cf. Gogue 2000).



CAS D'ENTREPRISE

HEWLETT-PACKARD INDUSTRIEL/DANONE

- **Chez Hewlett-Packard Industriel**, Claire Bachelard était directrice du Recrutement (à Eybens, dans l'Isère) au début des années 80. Elle est restée près de 10 d'ans en charge de cette fonction, la mariant avec celle de Développement, sur la base des premières approches comportementales (Management Research Group, Mrg.com). Elle a façonné, par le type de caractères qu'elle et son équipe sélectionnaient, un style de leadership, une manière d'être. Ce style a beaucoup aidé au succès de cette organisation dans la galaxie HP.

- **Chez Danone**, Patrick Dubert a été nommé directeur du Développement des cadres dirigeants du groupe Danone en 1987 jusqu'en 1996. Lui et son équipe utilisaient les services du cabinet Développement pour filtrer les candidatures reçues au groupe. Ils ont contribué à la réussite du groupe, au moment où Danone partait à la conquête de l'Europe. Cette équipe a créé une cohérence particulière pour toute une génération de cadres dirigeants de Danone. Il y avait une « patte » Danone.

HP et Danone ont respectivement mis en place des softwares, développés spécifiquement pour assurer le suivi après recrutement. Chez HP, cela s'est fait avec les équipes informatiques internes ; chez Danone, avec un prestataire externe. Les solutions informatiques – ainsi que les applications mobiles qui en dérivent – sont de moins en moins des produits développés en interne mais achetés à des prestataires extérieurs.

Dans le modèle Maestria, l'attraction se fait de pair à pair, entre personnes qui se reconnaissent mutuellement comme appartenant à la même sphère d'expertise, mélange de compétences reconnues et de capacités d'influence dans le domaine requis.

LE RECRUTEMENT

2 FICHE

CADRE JURIDIQUE

La chronologie récente des textes montre un accroissement de la norme de droit autour du processus de recrutement. L'encadrement juridique s'est intensifié avec l'adoption de six textes de loi, majeurs, depuis 2001¹.



CE QUE DIT LA LOI

L'ÉVOLUTION DE LA NORME DE DROIT

La norme de droit a considérablement évolué sur les 10 dernières années :

- **Loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001** relative à la lutte contre les discriminations. La transposition en droit français en novembre 2001 des directives européennes 43/2000 et 78/2000 a considérablement renforcé le pouvoir du droit dans ce domaine (articles L.1132.1 du Code du travail et 225.2 du Code pénal). La loi est également claire sur la charge de la preuve aménagée au profit de la victime : celle-ci n'a plus à apporter la preuve de son préjudice, compte tenu de l'inégalité des rapports de force entre un candidat et une entreprise. C'est à la société de prouver sa bonne foi.
- **Loi n° 2004-1486 du 30 décembre 2004** portant création de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE).
- **Loi n° 2005-102 de février 2005** sur le handicap.
- **Loi n° 2006-396 du 31 mars 2006** pour l'égalité des chances complétée en mai 2008 pour adaptation au droit communautaire.
- **Loi 2009 de financement de la Sécurité sociale** (l'article 87 institue une pénalité de 1 % sur la masse salariale à la charge des entreprises employant au moins 50 salariés lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord ou un plan d'actions relatif à l'emploi des salariés âgés).
- **Loi sur la réforme des retraites de novembre 2010** qui intègre des mesures sur l'égalité professionnelle hommes-femmes.
- **Loi organique n°2011-333 et loi ordinaire n°2011-334 du 29 mars 2011** créant à compter du 1er mai 2011 le Défenseur des droits qui succède au Médiateur de la République, au Défenseur des enfants, à la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) et à la Commission nationale de déontologie de la sécurité (CNDS).

1. L'ambition n'est pas ici de fournir une analyse juridique complète mais de proposer une grille de lecture pour avoir une connaissance des points clés.

Chacun de ces textes a des répercussions propres sur la pratique du recrutement. L'idée est d'en montrer les conséquences au quotidien, en distinguant celles qui se préoccupent de l'amont du processus et celles qui entourent les étapes « évaluer » et « choisir ».

PUBLICATION ET CONTENU DE L'OFFRE D'EMPLOI

- En premier lieu, il faut partir de l'offre d'emploi. Son affichage est permis sur tous les supports (presse, Internet, radio, TV, etc.). L'entreprise qui souhaite faire paraître son annonce devra s'acquitter de son coût éventuel. Par contre, il est interdit de faire payer aux candidats la consultation des offres d'emploi (CT L.5331-1¹), depuis la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005.
- Les annonces doivent répondre à trois critères : rédaction en français, interdiction d'une référence à une limite d'âge supérieure et absence de mentions discriminatoires (sexe, situation de famille, à l'exception d'emplois d'artistes, de mannequins ou de modèles – CT L.1142-1, R.1142-1). Toute offre d'emploi qui contrevient à cette obligation est passible d'une amende (CT R.5334-1).
- Dernier point, toute offre d'emploi doit être datée et, même lorsqu'elle est passée anonymement, le nom de l'annonceur, c'est-à-dire de l'entreprise qui recrute, doit obligatoirement être connu de la personne responsable du support de publication choisi (CT L.5332-2).

CHOIX DU CANDIDAT

Une fois appréhendée la norme de droit pour la publication et le contenu de l'offre d'emploi, il faut s'intéresser à son application au moment de choisir le candidat retenu.

- **Le premier alinéa de l'article de loi (CT L.1132-1)** parle de lui-même. « *Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, [...] en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou en raison de son état de santé ou de son handicap*². »

En cas de litige, le candidat à un recrutement, à un stage ou à une période de formation en entreprise présente les éléments laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte. Au vu de ces éléments, il incombe à l'entreprise « recruteuse » de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination (CT L.1134-1, L.1142-1).

La jurisprudence récente des hautes juridictions administrative et judiciaire françaises face aux discriminations atteste d'une évolution notable. Une prise en considération croissante des discriminations par les juges se fait jour, construisant au fur et à mesure un droit des discriminations (Cluzel-Metayer et Mercat-Bruns 2011).

1. Par commodité, la mention CT signifie Code du travail et les mentions : L.311-4 ou R.361-1 ou D.311-1 renvoient aux sections et articles correspondants.

2. L'article n'est pas cité *in extenso*, la citation conserve les seuls éléments liés au recrutement.



EN PRATIQUE

LE PRINCIPE DU PARTAGE DE LA CHARGE DE LA PREUVE

Le principe du partage de la charge de la preuve a été construit progressivement, à l'origine par la Cour de justice des Communautés européennes – aujourd'hui Cour de justice de l'Union européenne – qui s'est trouvée dès les années 80 confrontée aux difficultés auxquelles faisaient face les femmes qui voulaient établir des discriminations salariales dont elles faisaient l'objet. C'est vraiment au nom du principe de l'effectivité du droit communautaire et au nom du principe d'un article qui existe dès l'origine dans le traité de Rome en 1957 et qui garantit que pour un même travail hommes et femmes ont droit à un salaire égal, que la Cour de justice des Communautés européennes a créé cette règle du partage de charge de la preuve.

Ce principe repose sur l'idée qu'à partir du moment où la victime d'une discrimination peut amener en justice des faits qui laissent présumer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte, la parole passe à l'autre partie, la charge de la preuve basculant alors vers l'employeur.

La HALDE (2009)

- **En second lieu, la norme de droit s'im-misce au cœur du processus de recrutement** pour les étapes « évaluer » et « choisir ». Elle s'applique aux moyens et techniques mis en œuvre pour effectuer le choix d'un salarié : d'une part, aux informations demandées au candidat ; d'autre part, aux méthodes de recrutement y compris à ce qui se passe lors d'un entretien.

Si le candidat est tenu de répondre de bonne foi aux demandes d'information qui lui sont faites, il n'en reste pas moins vrai que la seule finalité de ces demandes doit être d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé. Les questions doivent avoir un lien direct avec l'évaluation de ses aptitudes professionnelles, et donc celles nécessaires à l'emploi offert (CT L.1221-6).

Quant aux techniques mises en jeu, elles doivent être pertinentes vis-à-vis de la finalité poursuivie (CT L.1221-8). Une information préalable au candidat doit être effectuée avant toute utilisation d'une technique ou méthode à son encontre. Aucune information le concernant personnellement ne peut être

collectée par un moyen qui n'a pas été porté à sa connaissance (CT L.1221-9).

LORSQUE L'ON RECHERCHE UN EMPLOI de serveur, les chances d'obtenir un entretien d'embauche sont au moins trois fois plus fortes pour les candidats qui signalent leur origine française par la consonance de leur nom et de leur prénom que pour les candidats qui signalent leur nationalité marocaine et qui ont un nom et un prénom d'origine marocaine. Dans le cas des comptables, ces différences sont plus marquées. Les candidats de nationalité et d'origine marocaines doivent en moyenne envoyer plus de dix fois plus de curriculum vitae pour obtenir autant d'invitations à des entretiens d'embauche que les candidats dont les noms et prénoms évoquent l'origine française¹.

Enfin, lors de la phase d'entretien avec le candidat, tout agissement qui a pour but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers est constitutif d'un

1. Duguet *et al.* (2007, p. 25).

harcèlement sexuel (CT L.1153-2). La charge de la preuve contraire incombera à l'entreprise.

La construction d'un droit des discriminations peut apparaître contraignante ou sans fondement. Elle indique surtout la subsistance de préjugés, de biais qui favorisent une discrimination inconsciente mais bien réelle dans le meilleur des cas.

À NOTER

SI L'ON SOUHAITE OFFRIR UN VISAGE DIVERSIFIÉ de l'effectif d'une entreprise, il faut nécessairement instaurer la diversité « par le haut », et permettre aux individus issus de minorités visibles, aux femmes, d'accéder aux postes décisionnaires en matière de recrutement¹.

Aujourd'hui, au-delà de la norme de droit, les éléments de cette étude menée par le Centre d'analyse stratégique (Rapport au Premier ministre) montrent qu'il y a un immense travail à accomplir. Promouvoir la diversité dans l'entreprise et lutter ainsi contre les discriminations voulues et non voulues est un combat qui reste à mener.

La question est celle de l'acceptation d'autrui, cet autre si différent. Un « soi-même comme un autre » disait Ricoeur. Le philosophe invitait à se penser « soi-même » en tant qu'autre, car l'autre est constitutif de ma propre identité.

1. Christine Charlotin (Sabeg et Charlotin 2006, p. 49).

3 FICHE

LE RECRUTEMENT

DÉMARCHES ET ACTEURS

L'entreprise a été l'objet d'une mise en processus généralisée, à laquelle le recrutement n'a pas échappé. Dès lors, l'organisation est appréhendée comme un entrelacement de processus qui la traversent de part en part, des fournisseurs aux clients externes. Le processus se définit comme l'ensemble des opérations successives organisées en vue d'un résultat déterminé.

LES SIX ÉTAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Le processus de recrutement peut être décrit en six étapes (figure 9.2) :

Chaque étape est en soi un processus avec un point d'entrée et un point de sortie et des sous-étapes. La performance de chaque sous-étape peut être mesurée. Le choix des indicateurs est multiple : par exemple, temps de cycle, qualité des informations, quantité de candidats, coût d'une embauche. Les quatre unités fondamentales de mesure sont : temps, qualité, quantité et coût.

Un processus exploite des entrées d'informations de fournisseurs (internes ou externes) qu'il transforme et transmet en sortie à des clients (internes ou externes).

Quels sont les clients à servir et avec quels fournisseurs travailler ?

Si les populations de clients sont diverses, il s'agit de définir la priorité des unes par rapport aux autres et la qualité de service pour chacune : candidat, manager, talent, dirigeant, jeune diplômé, etc.

Dans un premier temps, ce choix conduit à définir les indicateurs *ad hoc* de mesure de la performance, pour chaque population cliente.

Dans un second temps, la recherche d'efficience a amené à agir sur l'organisation de la pratique dans l'entreprise. Les solutions se résument à jouer sur trois registres : centralisation/décentralisation, mutualisation/insularisation, internalisation/externalisation. Aller vers l'une ou l'autre forme a des implications concrètes dans l'interfaçage du processus interne avec le marché du recrutement et ses acteurs.



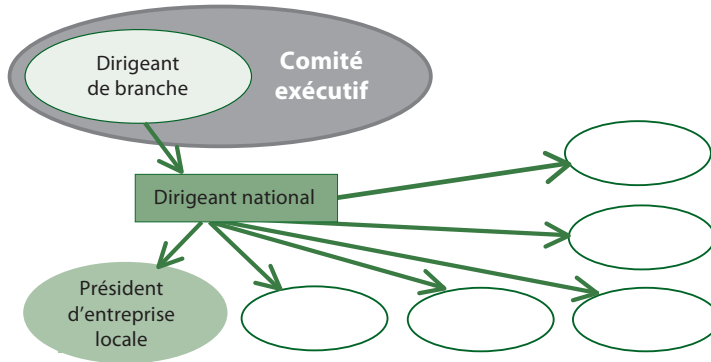
Figure 9.2 – Les six étapes du processus de recrutement



CAS D'ENTREPRISE

ABB

Le processus de recrutement d'ABB était géré dans les années 90 localement dans les 1 200 entreprises. Il n'y avait pas de fonction « corporate ».



CENTRALISATION/ DÉCENTRALISATION

Quelle forme d'organisation est la plus optimale pour enregistrer la meilleure performance ? La question hante des générations de chercheurs¹. Voyons ici quelles sont les influences de telles formes sur la pratique du recrutement. Deux exemples illustrent le choix opéré entre centralisation et décentralisation.

• **Le premier exemple, ancien mais très célèbre, est celui d'ABB.** Dans le modèle ABB, l'accent était mis sur l'agilité et la vitesse de décision². Au début des années 90, si on prend les entités légales comme repère, on comptait : 1 200 entreprises avec en moyenne 200 employés (ou, pour la structure managériale, 4 500 centres de profit avec 50 salariés d'effectif moyen).

• **Le second exemple est celui de Danone** (voir cas d'entreprise).

Les deux modèles génèrent des systèmes d'interface distincts.

Celui de Danone crée un seul point d'interface avec l'ensemble des partenaires externes possibles : cabinet de recrutement, diffuseurs d'annonce, « job boards » (« panneaux emploi »), etc. L'agrégation, en un seul lieu de tous les moyens de recrutement, cherche un gain de performance par l'adoption d'un standard commun.

Celui d'ABB crée au contraire une multitude de points d'interaction locale. Cette multiplication n'œuvre pas à une rationalisation des moyens³. Elle favorise le nombre d'options, privilégiant l'innovation au standard.

1. Cf. Rojot (2005).

2. Pour approfondir le modèle ABB, cf. Bartlett et Ghoshal (1991).

3. Même si, rien n'empêche, par exemple, de négocier des accords mondiaux, avec des partenaires globaux, de prestations à prix négociés sur le volume des recrutements, des annonces, etc. Dans les faits, cependant, l'« option » l'emporte sur le « standard » dans le modèle d'insularisation.



CAS D'ENTREPRISE

DANONE

Danone a pris le parti de centraliser son processus de recrutement pour la population commerciale France en 2001. Le processus a été mis à plat, notamment pour les juniors. Le service de recrutement centralisé, baptisé « RH Partenaire », est devenu un centre de tri des candidats.

Il agit comme un premier filtre et oriente vers les marques : Lu, Blédina, Evian, etc.

Ensuite, il y a deux entretiens, l'un avec le manager $n + 1$, l'autre, avec le manager $n + 2$.

Au total, trois entretiens individuels précèdent le choix final. Les tests psychotechniques et tests de personnalité, menés auparavant en cabinet de recrutement, ont été supprimés.

En conclusion, le coût de recrutement a été réduit et le gain de temps oscille entre 60-65 %.

Le temps de cycle pour un expérimenté est de deux mois, pour un junior, d'un mois.

A. Laugier, cité dans *Le Figaro.fr*, 2007.

MUTUALISATION/ INSULARISATION

Avec la mondialisation des échanges, la présence sur de multiples marchés émergents, l'entreprise déploie son organisation aux quatre coins de la planète. C'est l'occasion d'un choix sur la mutualisation, c'est-à-dire l'harmonisation des processus de recrutement de plusieurs entités géographiquement distinctes et leur unification en un seul centre de services.

Un centre de services partagés (CSP) a pour vocation de mutualiser les moyens, pour les simplifier et les rationaliser, et les coûts, pour les réduire.

Les premières entreprises à s'être lancées dans la création de CSP recrutement, dans les années 90, étaient anglo-saxonnes (Schlumberger, HP, IBM, Motorola, etc.). Aujourd'hui, la mutualisation se banalise dans le domaine du recrutement. *A contrario*, l'insularisation où chaque unité de base, sur le modèle d'ABB en 1991, a peu de lien organisationnel avec

les autres ainsi qu'avec le niveau *corporate*, est devenue l'exception. L'air du temps est davantage à la mutualisation qu'à l'insularisation.

L'adoption d'un CSP entraîne une réduction moyenne des coûts d'environ 20 %. Les contextes de départ impliquent des variations. Cependant, les principales sources d'économie proviennent du nombre de personnes dédiées au processus (avant/après), aux synergies réalisées sur les moyens informatiques.

Aujourd'hui, selon une étude 2012, réalisée par Aberdeen Group, 73% des organisations ont adopté un CSP (modèle complet ou partiel) en place.

Les contextes de départ impliquent des variations. Cependant, les principales sources d'économie proviennent du nombre de personnes dédiées au processus (avant/après), aux synergies réalisées sur les moyens informatiques. Les entreprises évaluent en moyenne à 13% la réduction d'effectifs réalisée et à 8% l'augmentation de productivité (Deloitte, 2013).



CAS D'ENTREPRISE

DANONE/SCHNEIDER ELECTRIC

- **La création, déjà citée, en 2001 chez Danone** d'un service de recrutement pour la population commerciale en France correspond au début d'un CSP étendu à terme. L'élargissement de son champ d'action à l'ensemble de Danone a été réalisé depuis.
- **Schneider Electric a mis en place un CSP recrutement** pour l'ensemble du groupe. Sa responsabilité est de faire la sélection et de rencontrer les candidats (étapes « qualifier » et « évaluer ») avant de proposer leurs dossiers à ses clients internes. Le travail est similaire à celui d'un cabinet de recrutement avec une connaissance étroite des métiers et des perspectives du groupe. Les coûts du CSP sont inférieurs aux coûts dans un mode d'insularisation.

Tableau 9.2 – Les raisons de la mise en place d'un CSP

Quelle est la raison initiale de la mise en place d'un CSP ?	Réponses (en %)
Restructuration ou programme de réduction des coûts	25
Développement d'une plateforme évolutive	23
Raison économique/récession	11
Changement technologique/ERP	10
Besoin de contrôles internes	9

Source : Deloitte, 2013.

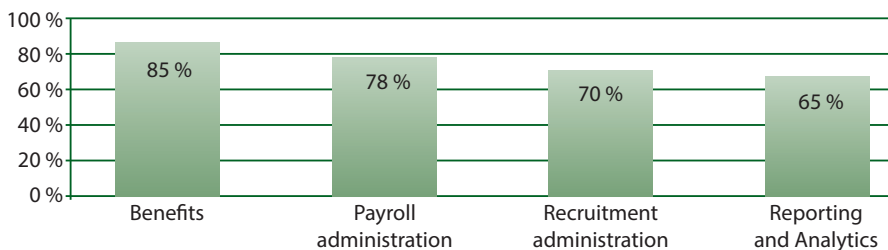
Tableau 9.3 – Les bénéfices d'un CSP

Quels sont les bénéfices d'un CSP ?	Classement	
	2011	2013
La rapidité de réponses	# 1	# 1
Le coût des services	# 4	# 2
Une standardisation des processus	# 3	# 3
L'adaptation aux besoins des unités opérationnelles	# 2	# 4

Source : Deloitte, 2013.

CSP ET RECRUTEMENT

Dans l'étude d'Aberdeen Group, l'administration du recrutement est la troisième fonction au sein de la DRH à laquelle l'entreprise pense pour créer un CSP (voir figure 9.4).



Source: Aberdeen Group, 2012.

L'enjeu est de fournir un service de meilleure qualité. Il y a toujours des risques dans un projet de constitution d'un CSP recrutement. Pour les minimiser, il s'agit de poser les diagnostics : mesurer les enjeux (quelles sont les raisons d'agir), les hypothèses (pour quoi faire), les démarches (comment faire), les ressources (avec qui et quel budget) et la communication (vers toutes les parties prenantes). Près de 50 % des entreprises ayant fait le choix d'un CSP ont standardisé le processus après le transfert de l'activité (Deloitte, 2013).

Les entreprises qui ont conduit ce type de projet évaluent d'expérience sa durée à 20 mois en moyenne, de la phase de diagnostic au premier jour de fonctionnement du CSP.

Un des éléments clés pour le bon fonctionnement d'un CSP est de définir un *Service Level Agreement* (SLA), document dans lequel seront répertoriés les indicateurs de qualité de service pour les clients internes, preuve qu'il y a eu un débat préalable avec eux pour les choisir et décider à quel niveau d'atteinte de performance ils rattachaient leur satisfaction.

INTERNALISATION/ EXTERNALISATION

Souvent, on confond le choix d'établir un CSP et celui d'externaliser. En fait, le choix d'un CSP est en quelque sorte un mouvement combiné de mutualisation et d'internalisation. L'internalisation doit être comprise comme la localisation en interne d'un CSP. La décision du lieu ou des lieux d'implantation est une question essentielle.

Schneider Electric a choisi un seul CSP basé en France. D'autres modèles sont possibles. Par exemple, l'entreprise peut décider de construire un CSP par pays ou par sous-continent (Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe, etc.) ou par continent. Les options sont multiples et dépendent également de l'histoire, du contexte, de la taille, du modèle, etc. de l'entreprise¹.

1. L'enquête Deloitte (2013) révèle que 32% des nouveaux CSP (toutes fonctions confondues), créés il y a moins d'un an, couvrent plus d'un continent, comparativement aux 15% de la précédente enquête de 2011.

Notons que les critères qui président au choix de l’implantation d’un CSP sont de même nature que ceux qui président à un centre de service externalisé (CSE).

Tableau 9.4 – Les critères de choix du lieu d’implantation d’un CSE

	Réponses en %	
	Important	Extrêmement important
Qualité de main-d’œuvre	56	23
Coût du travail	35	22
Disponibilité de main-d’œuvre	53	17
Compétences linguistiques	36	17

Source : Deloitte, 2013.

Les problématiques sont très proches. Tant dans l’internalisation (CSP) que dans l’externalisation (CSE), il y a la volonté de regrouper tout ou partie du processus de recrutement en un ou plusieurs lieux. Il peut y avoir, dans les deux cas, transfert de salariés. De plus en plus d’entreprises (32 %) regroupent en un seul CSP, et une seule location, des processus de multiples fonctions.

Cependant, en cas d’externalisation, l’activité est transférée de l’entreprise (donneur d’ordres) à un prestataire extérieur (receveur d’ordres) en échange d’une garantie de qualité de service (SLA), à un prix défini dans le cadre d’un contrat sur trois à cinq ans en moyenne. Les salariés et leurs compétences sont transférés chez le prestataire. Le retour en arrière devient de fait peu probable.

Quelle que soit la forme d’organisation choisie, elle répond souvent à des questions stratégiques. Pour le recrutement, il s’agit, tout d’abord, de savoir si l’activité est mieux gérée dans un modèle d’insularisation, d’internalisation ou d’externalisation. Cette première question est fondamentale. Il n’y a pas de réponses toutes faites.

Ensuite, lorsque la réponse est celle de l’internalisation ou de l’externalisation, la question est de savoir si cela concerne tout ou partie du processus de recrutement. Là encore, il n’y a pas de réponses absolues.

Ce travail d’analyse stratégique trouve sa source dans la recherche d’efficacité de l’ensemble du processus de recrutement (*delivering on recruiting*).

La réflexion démarre en combinant plusieurs dimensions. Elle se fabrique autant avec les perceptions internes qu’avec les mesures de la performance du processus ou les coûts directs et indirects qu’il génère. La perception est toutefois un bon départ.



EN PRATIQUE

Un grand groupe public français a pris la décision d’externaliser en totalité son processus de recrutement. Le prestataire sélectionné est un cabinet de recrutement qui travaille avec le système informatique développé en interne par l’entreprise. La confidentialité de cette décision montre les questions d’image qui peuvent être en jeu dans un choix d’externalisation vis-à-vis des différentes parties prenantes.

Motorola Semi-conducteurs avait décidé d’internaliser (*inshoring*) la partie *sourcing* (étapes « qualifier » et « évaluer ») de son processus de recrutement en 1995.

L'efficacité perçue par les DRH (ligne de gauche) et les directeurs opérationnels (ligne de droite) diffère. Il y a une grande pression

quant à l'exigence de performance tant sur les processus de recrutement que sur la stratégie de recrutement.

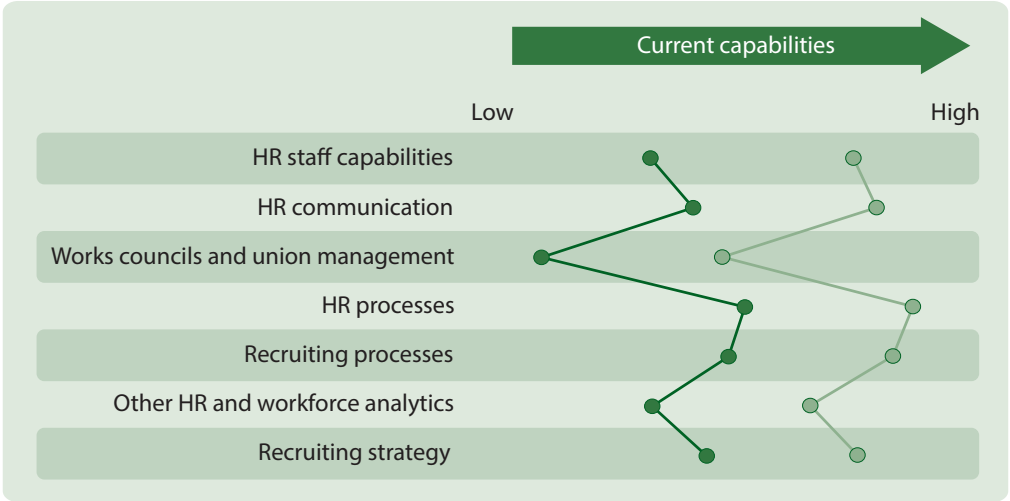


Figure 9.3 – Perceptions duales de la performance

Source : BCG, 2014.

Les techniques utilisées se répartissent en trois grandes catégories : celles qui se situent en amont du processus (étape « attirer »), celles qui s'appliquent au cœur du processus (étapes « qualifier » et « évaluer ») et celles qui œuvrent en aval du processus (étapes « intégrer » et « suivre »).

LES TECHNIQUES AMONT

L'avènement d'Internet dans le monde du recrutement a chamboulé la donne. Il a multiplié les possibilités de créer des relations avec le monde étudiant, et avec les candidats potentiels en général. Les nouveaux moyens et méthodes qui apparaissent, focalisés sur l'étape amont, participent tous du souci d'augmenter l'attraction de l'entreprise et ainsi le volume de candidatures.

Là encore, il faut distinguer la nature du lien qui se joue entre les entreprises et les candidats. S'il s'agit d'un échange d'informations, c'est-à-dire fournir/recueillir son CV, obtenir/donner des informations sur un poste, etc., Internet a rendu possible un échange quasi immédiat entre l'entreprise et le candidat. Dans ce mode transactionnel, la relation est réduite, l'émotion absente.

Pour établir une relation durable avec des candidats potentiels, l'entreprise doit composer l'univers de sa marque, un univers qui suscite des émotions positives et qui reste

cohérent avec sa réalité interne. Dans ce mode émotionnel, la relation est dominante, la transaction invisible. Divers outils s'appuient sur Internet dans un mode transactionnel.

LES OUTILS TRANSACTIONNELS

Tout d'abord, les *job boards*, qui apparaissent au milieu des années 90, répliquent le modèle des annonces presse sur le support Internet. Leur éruption massive sur le marché du recrutement intervient en 1999. Ils offrent alors deux services de base : les offres d'emploi et une « CVthèque ».

Un modèle répliqué (« pull¹ »)

Les premiers *job boards* étaient des « clubs » où le candidat payait (adhérent). Ils relevaient tous

1. *Pull* désigne le procédé par lequel l'individu consulte des informations à condition d'aller les chercher. L'individu *tire* les informations vers lui. *Push* désigne un procédé par lequel un individu peut consulter des ressources sans aller les chercher. Les informations viennent à lui, elles sont *poussées* vers lui.

d'un modèle *business to consumer* (B to C). Dès 1999, ils ont muté vers un modèle *business to business* (B to B), où dorénavant les entreprises paient pour la publication de leurs offres et la consultation des CV.

Le marché des *job boards* est en expansion. La famille grandit sans cesse. Elle se compose de sites généralistes et de sites spécialisés. Le marché n'est pas encore en phase de consolidation active. L'émergence depuis l'année 2012 du site Le Bon Coin, dans ce classement, en est un exemple. L'investissement de LinkedIn, par exemple, pour un *job board* californien (Bright) en 2014 augure de développements à venir sur ce marché.

Tableau 9.5 – Taux d'attraction des « job boards » vis-à-vis des candidats

	Nombre de visiteurs (en millions par mois)
Pôle Emploi	5,26
Indeed	1,60
Le Bon Coin	1,45
APEC	1,02
MeteoJob	0,95

Source : Médiamétrie/Net ratings, décembre 2014.

L'émergence des *job boards* a ouvert la voie à l'industrialisation de la relation candidat-entreprise. Les entreprises ne s'y trompent pas, ayant elles-mêmes intégré leur propre *job board* dans leur site Web institutionnel. Carrefour (1^{er}) et Accor (5^e) figurent au classement des meilleurs sites de recrutement d'entreprise, publié chaque année.

Tableau 9.6 – Classement des 10 meilleurs sites de recrutement

Sites de recrutement	Rang	Score 2014	Variation (2014/2013)
Deloitte	1	1187	0
Groupe Crédit Agricole	2	994	+2
PwC	3	994	+5
Accor	4	980	-1
Armée de terre	5	940	+6
Carrefour	6	939	-4
Société générale	7	913	+9
La Poste	8	892	+2
Michelin	9	854	+5
EDF	10	849	-5

Sources : Étude Potentialpark France, 2014.

Un modèle Smartphone (« pull & push »)

L'automatisation de la relation s'est accélérée avec l'adoption de l'alerte mail. Celle-ci donne la possibilité au candidat de recevoir, dans sa boîte de courrier électronique, des offres d'emploi ciblées pour lesquelles il a préalablement défini ses propres critères de choix. Les flux RSS n'ont fait qu'amplifier ce phénomène¹.

L'arrivée du Smartphone (53,6 % des ventes totales de téléphones en 2013) est incontestablement un accélérateur d'un nouveau modèle à venir. Dès à présent, les principaux sites ont développé les applications à destination de ceux qui en sont déjà équipés.

1. RSS (*really simple syndication*) est une innovation technique qui rend possible la syndication et le rapatriement de contenus présents sur le Web. Dave Winner, inventeur du RSS, caractérise cette possibilité technique comme une automatisation du surf sur Internet.

LES SITES EMPLOIS LES PLUS VISITÉS



CAS D'ENTREPRISE

VEOLIA

Veolia avait lancé en mars 2007 une opération qui préfigure ce que la technologie NFC rendra banal demain. Grâce à un réseau de 200 affiches « interactives », placé dans 14 universités, chaque étudiant, équipé d'un mobile dont la fonction Bluetooth était activée et passant dans un rayon de 30 mètres de l'affiche, recevait un message qui proposait, grâce à un code, d'accéder à une sélection d'annonces.

Cette expérience préfigure, avec la technologie NFC et l'irruption des Beacons², le basculement d'un mode transactionnel (échanger des informations) à un mode plus relationnel (échanger à distance et en direct avec le recruteur).

Tant la géolocalisation que la nouvelle technologie NFC¹ vont accroître l'automatisation de la relation entre entreprises et candidats. D'ailleurs, l'Armée de Terre française propose une version, adaptée au Smartphone, de son site de recrutement. Elle permet notamment de géolocaliser les centres d'information et de recrutement des forces armées (CIRFA).

Il est possible d'imaginer dans un futur proche des applications NFC, conçues pour faciliter le rapprochement entre candidats et entreprises.

1. NFC (*near field communication*), ou technologie du mobile sans contact, permettra aux utilisateurs intéressés d'interagir avec les produits qui les entourent, d'accéder à une page d'information sur une borne publique, de valider un ticket de transport, de payer un achat. En passant le Smartphone NFC à proximité d'un lecteur, cela enclenchera l'interaction.

2. Le Beacon est un petit boîtier, basé sur la technologie Bluetooth Low Energy, qui émet en permanence une petite quantité d'informations et permet à une application mobile d'adapter son comportement.

LES TECHNIQUES RELATIONNELLES

Malgré le flot d'informations qui circule sur le marché de l'emploi, et les outils transactionnels pour simplifier et accélérer l'accès à l'information, le recrutement demeure avant tout une pratique relationnelle. Les entreprises ont, de tout temps, misé sur l'existence de point de rencontres pour créer un lien, par exemple, avec le marché étudiant (salons, forums, etc.).

Cette stratégie participe de deux constats. Le premier est que, dans le marché étudiant, les individus sont aisément accessibles car ils sont rassemblés sur des campus. En cela, il diffère du marché des expérimentés qui est, par essence, atomisé.

Le second est que les étudiants formeront demain la population des aguerris. Ils garderont en mémoire l'image positive des

entreprises qu'ils auront croisées comme étudiants¹. Cela explique l'investissement particulier des entreprises vers ce marché. L'enjeu est de générer des émotions positives vis-à-vis de la marque. Créer un lien, c'est éprouver une ou plusieurs émotions.

L'avantage concurrentiel se constitue quand l'entreprise arrive à faire partager des émotions à travers une expérience vécue dans son univers de marque(s), son écosystème. Pour ce faire, elles investissent le marché de l'emploi par deux moyens, souvent combinés : des outils Web et des moyens médias.

Les outils Web

Il faut distinguer entre les Web applications² – parmi lesquelles les « *serious games* » et les « *business games* » – et le Web 2.0. Il y a une explosion de l'utilisation par les entreprises de ces Web applications ces dernières années.

Pour les entreprises, elles représentent un moyen simple et ludique de faire pénétrer des candidats potentiels dans l'univers de leur marque et de les recruter.

- Un ***serious game*** est une application informatique qui permet de découvrir l'univers de l'entreprise. L'intention initiale est de combiner, avec cohérence, à la fois des aspects sérieux (*serious*) – faire utiliser, par exemple, ses produits, ses services, ses technologies, etc. – avec des ressorts ludiques issus du jeu vidéo (*game*). Cette association s'opère dans le cadre de scénarios préétablis, avec le choix entre plusieurs rôles (ou avatars) entre lesquels le participant aura à choisir pour jouer.
- Les ***business games***, quant à eux, sont réellement le prolongement des jeux de simulation, très courants dans les écoles de com-

merce dont les ancêtres les plus connus sont *Markstrat* et *Industrat*³. Un *business game* est un jeu informatique qui simule un environnement de travail, adapté de scénarios d'entreprise de la vie réelle, dans lequel les participants assument des rôles différents les amenant à gérer une entreprise ou une partie de l'entreprise contre d'autres équipes.

Les *serious/business games* ont des coûts qui varient selon les technologies mises en œuvre. La fourchette des prix à la conception se situe entre 50 000 et 200 000 euros⁴.

L'objectif de ces Web applications, au-delà de l'aspect ludique, est de susciter parmi les participants des émotions à travers des expériences qui leur font vivre des univers virtuels mais empruntant aux univers réels de la marque. Dans le contexte du recrutement, elles viennent également apporter des informations utiles sur les participants. Elles ne se substituent pas aux recruteurs mais diminuent fortement les erreurs dans les choix⁵.

Les jeux ne représentent qu'une partie des applications Web présentes sur le marché du recrutement. L'autre grand acteur d'aujourd'hui est le Web 2.0 dont les deux moteurs sont la collaboration et la virtualité.

3. *Markstrat*, jeu de simulation assisté par ordinateur, a pour objectif d'enseigner les concepts et les décisions de marketing stratégique à une population d'étudiants. Conçu en 1977, à l'Insead, il est maintenant diffusé auprès de 500 institutions académiques. *Industrat* a lui pour objet de faire vivre des « années » de l'évolution d'une industrie et de fournir à des managers un point de vue qu'ils ont rarement étant normalement plus focalisés sur le court terme. *Industrat* a été imaginé par deux professeurs de l'Insead.

4. Voir l'exemple d'un *serious game* qui a coûté 7 millions d'euros, afin de modéliser un service hospitalier, incluant des systèmes de diagnostic fonctionnel destiné à une population de médecins urgentistes (Deguerry 2009, p. 16).

5. « Le jeu constitue pour nous un formidable outil de présélection et un levier de diversité. Il va répondre à un tiers de nos recrutements » dit François de Wazières, directeur du recrutement international chez L'Oréal (Lambolez 2010).

1. A contrario, ils garderont les images négatives des entreprises qui se seront décrédibilisées auprès d'eux.
2. Toutes les entreprises utilisant des Web applications ne pourront pas être citées. Les exemples fournis forment un échantillon qui donne un aperçu représentatif de ces nouveaux outils.



CAS D'ENTREPRISE

THALES/L'ORÉAL/EDF/DANONE/BOUYGUES

- **Thales** est la première entreprise, en octobre 2008, à développer un serious game, baptisé *Moonshield* (1 000 participants, 3 pays). Il est question d'un jeu de stratégie managériale et technologique, qui projette le participant dans un futur proche. Il doit utiliser les technologies de l'entreprise pour défendre et protéger la terre d'une pluie de météorites qui menace la civilisation.
- **L'Oréal** a suivi avec *Reveal by L'Oréal*, en janvier 2010. L'intention est ici de proposer des idées de carrières chez L'Oréal en fonction du profil de la personne et de découvrir l'univers de ses marques. L'Oréal dispose également d'un portfolio de cinq business games, avec chaque fois une population étudiante cible : marketing (*Brandstorm*, une fois par an, environ 6 200 étudiants, 35 pays) ; management/stratégie (*eStrat Challenge*, une fois par an, environ 50 000 étudiants, 128 pays) ; ingénierie (*Ingenius Contest*, une fois par an, environ 400 étudiants, 7 pays), R&D (*InLab*, une fois par an, environ 300 étudiants, 5 pays) et RH (*RuRH*, une fois par an).
- **EDF** a lancé, en novembre 2010, un serious game, *Energy Task Force* (environ 200 étudiants, 5 pays) au cœur de ses enjeux économiques et industriels et de ceux du secteur de l'énergie (enjeux stratégiques, mix énergétique, problématiques métiers), basé sur la recherche et l'exploration, les dialogues et la résolution d'énigmes.
- **Danone** : *Trust by Danone* dont la cible est management/finance (une fois par an, environ 110 étudiants, 9 pays) amène les étudiants à prendre en compte dans leurs décisions développement durable et enjeux économiques.
- **Bouygues** : Le *Défi Bouygues Construction* (une fois par an, environ 60 étudiants, 12 pays) dont l'enjeu pour les équipes est de remettre en 48 heures un appel d'offres, défendu devant un jury d'experts BTP.

Ce mouvement s'accélère avec la diffusion de l'usage des réseaux sociaux dans l'entreprise.

Tableau 9.7 – La présence des entreprises sur les réseaux sociaux

Par ordre d'importance	En %
Facebook	76
LinkedIn	53
Viadeo	49
Twitter	44
YouTube	35

Source : Cegos, 2014.

Il existe un ensemble d'outils tournés vers l'échange, l'interactivité, la constitution de communautés. « On voit ainsi se multiplier les blogs, qui permettent le commentaire de l'article par le lecteur ; la syndication RSS des sites pour permettre la possibilité de s'abonner aux nouveautés d'un site ; les wikis¹ et autres plateformes collaboratives (dont le plus fameux est certainement Wikipédia) et les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, etc.) » (*Cahiers de la prospective*, 2010, p. 4-5).

La société est entrée dans une ère conversationnelle. Les entreprises ne peuvent l'ignorer.

1. Logiciel qui rend les pages Web modifiables par les internautes et facilite le travail collaboratif.

De surcroît, le réflexe qui consisterait à ignorer ce qui se passe sur le Web, revient à ignorer ce qui se dit sur l'entreprise. Repérer les points de vulnérabilité de l'entreprise par l'analyse des commentaires postés dans la webosphère est le gage de pouvoir piloter sa réputation, sa marque employeur.

Le Web 2.0 agrège l'ensemble des points de vue sur l'entreprise : ceux du salarié, du client, du citoyen, du candidat, du consommateur, etc. Créer des liens avec ces populations d'internautes évite, dans les moments de crise, de partir sans historique.

Tableau 9.8 – Classement des 10 meilleures présences RH sur les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, YouTube, Xing, LinkedIn, Viadeo, Blogs, etc.)

Sites de recrutement	Rang	Variation (2014/2013)
Deloitte	1	+1
GFI Informatique	2	+12
La Poste	3	+3
Roche	4	+5
Michelin	5	-2
SNCF	6	+9
Accor	7	-6
PwC	8	-4
BNP Paribas	9	+4
L'Oréal	10	-3

Source : Étude Potentialpark France, 2014.

La communication vers la webosphère revêt des formes très diverses : des blogs à l'utilisation des réseaux sociaux, en passant par des diffuseurs de contenus (YouTube, DailyMotion, etc.) mais aussi des chats avec vidéo ou pas. Selon la culture de l'entreprise, le public ciblé, le message à faire passer, le contexte environnant, la conjoncture de l'entreprise, etc., les canaux utilisés pourront changer.

L'objectif demeure de créer du lien, voire de faire vivre une expérience, générer des

émotions positives. En cela, le Web 2.0 est bien l'acteur majeur du mode relationnel. Ainsi, des chats vidéos sont fréquemment utilisés par HP pour présenter les différentes carrières et différents métiers possibles dans l'entreprise (<https://www.youtube.com/watch?v=96WqlBSXmtI>).

L'Oréal présente, dans un chat vidéo, son processus de recrutement par l'intermédiaire du site JobTeaser.com. Axa, de son côté, donne l'opportunité d'intégrer son « Global Graduate Program » en IT et Marketing Digital qui dure deux ans et demi, également par l'intermédiaire d'un chat vidéo. Ces deux exemples sont symptomatiques du fait que, à l'heure des réseaux sociaux, la communication ne peut plus être uniquement descendante (« top-down »).

Elle doit traiter les différents publics d'égal à égal (cf. les « fan pages » Facebook), voire susciter de l'innovation par un flux ascendant ou « bottom-up ». Veolia, avec un Prix de la solidarité étudiante, récompense des projets à but non lucratif portés par des associations d'étudiants et concourant au développement durable, qui seront diffusés en direct par vidéo

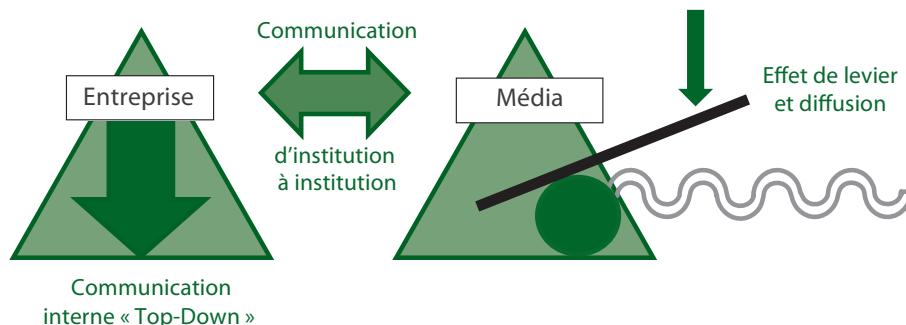
La capacité à être transparent, à montrer la vie quotidienne interne de l'entreprise, à ne pas craindre de faire face aux questions même délicates, est un ingrédient de base de la force d'une réputation. Il faut rappeler, par exemple, que 71 % (contre 65 % en 2010) des consommateurs français ne souhaitent pas acheter un produit d'une entreprise qui ne respecte pas les droits de ses salariés (CREDOC 2014, p. 13).

Ceci explique qu'à l'ère de la webosphère, la réputation digitale requiert une veille 24 heures sur 24¹. Paradoxalement, c'est le

1. « Le développement de la consommation citoyenne s'explique par la montée des déterminations sociales holistes, c'est-à-dire des motivations suscitées par des normes, des valeurs ou des impératifs agissant à l'échelle de la société globale » (CREDOC 2010, p. 59-60). Les déterminations sociales holistes ne s'appliquent pas qu'au domaine de la consommation, elles sont en jeu comme un fait social et s'applique aussi et entre autres au domaine du recrutement.

LA COMMUNICATION AVANT INTERNET

Un premier schéma, le schéma conventionnel de communication interne vers le corps social de l'entreprise et de communication externe vers les médias institutionnels, fragilise de plus en plus l'entreprise quand sa seule communication institutionnelle (*corporate*) perdure, ignorant la webosphère.



relais par les médias traditionnels en ligne qui rend le buzz potentiellement mortel pour la réputation d'une entreprise. Il s'agit d'initier des buzz positifs suffisamment fréquents et puissants pour qu'un média s'en empare. Se faisant, l'événement trouve une exposition maximale, celle d'un média institutionnel.

Les outils médias

Une stratégie vers les médias est à l'œuvre dans toute démarche sur le marché du recrutement. Pour l'entreprise, elle n'est après tout qu'une déclinaison de la marque sur un marché particulier, avec son cortège de sujets spécifiques.

Un média¹ est une technique ou un ensemble de techniques permettant aux hommes de communiquer l'expression de leurs pensées, de leurs opinions, de leurs émotions, quelles que soient la forme et la finalité de cette expression. Deux schémas corres-

pondent à deux contextes : l'un qui se situe avant l'apparition d'Internet et des réseaux sociaux, l'autre après.

Continuer à avoir des relations de l'entreprise vers les médias institutionnels, comme si la webosphère n'existait pas, est sans doute une posture à risque pour la réputation future de l'entreprise. On constate souvent que cette « vision du monde extérieur » se double en plus d'une communication interne *top-down*.

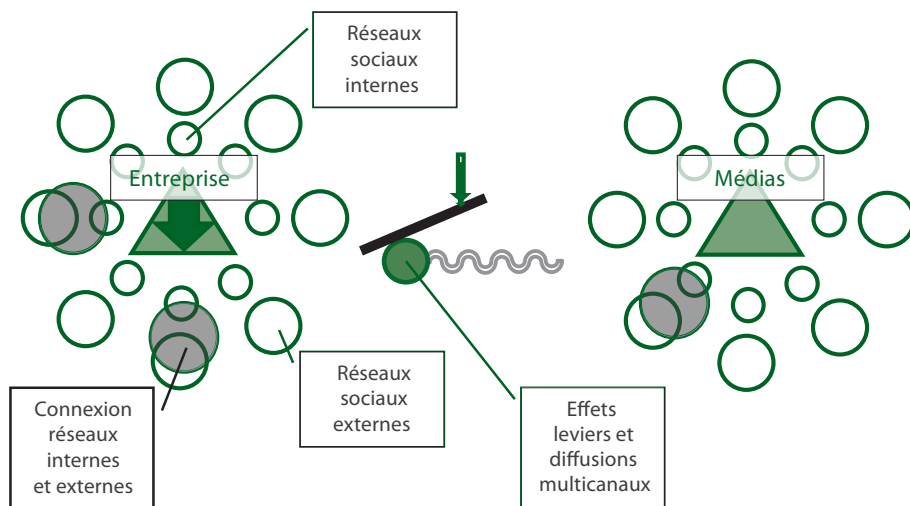
En effet, les candidats pourraient être connectés, par exemple, à des salariés et, eux-mêmes, à des clients qui, eux-mêmes, communiquent avec des communautés de clients sur des blogs journalistes, informations reprises potentiellement par des médias institutionnels. Ces informations peuvent s'avérer en opposition totale avec la communication *corporate* (externe et interne), officielle. Ce court-circuit est destructeur pour la réputation².

1. On parlera de médias institutionnels pour caractériser la presse, les radios, les chaînes de TV, et les sites Web qui leur sont rattachés, tels que : *Le Monde*, *Les Échos*, etc. ; pour la presse ; Europe 1, RTL, France Info, etc. ; pour les radios ; TF1, France2, iTélé, etc.

2. « Plus de la moitié des internautes confessent chercher des renseignements complémentaires sur les entreprises en utilisant des réseaux sociaux ou des blogs Internet et déclarent y accorder plus de foi qu'aux informations institutionnelles de la société jugées trop publicitaires et promotionnelles » (Pitelet 2009b, p. 217).

LA COMMUNICATION DANS LA WEBOSPHÈRE

Un second schéma, le schéma actuel, décrit la webosphère dans laquelle s'active la réputation de l'entreprise, même si elle décide de rester fidèle à une stratégie de communication interne *top-down*.



Ainsi les entreprises les plus attentives à la réputation de leur marque assurent une présence positive dans la webosphère. La création d'événements va dans ce sens. Elle inclut des actions conventionnelles (programme de cooptation, campus managers, forum, salon, etc.).

L'impact des événements n'est pas à mesurer à l'aulne des recrutements directs opérés par rapport au nombre de participants attirés¹. Ils trouvent leur justification dans les

aspects différenciateurs, le travail sur la marque employeur (cohérence entre image externe et réalité interne), le renforcement de l'attraction et de la notoriété spontanée de l'entreprise auprès d'un public cible, par exemple, étudiant.

Dans chacun de ces cas, le relais par les médias institutionnels est l'un des objectifs principaux. Les relations médias « imposent d'être patient ; il faut entre 8 et 12 mois de travail de fond et de rencontres pour espérer être référencé » (Pitelet 2009b, p. 226).

Les fonctions en charge de ces programmes travaillent sur l'amont du processus de recrutement (« attirer² »). D'autres se positionnent au cœur du processus, en support des étapes respectives « qualifier » et « évaluer » : elles préparent au choix.

1. Par exemple, Alcatel-Lucent qui a lancé une opération en 2010 via Facebook et Twitter pour le recrutement de 100 étudiants, doublée d'une campagne de presse. Les candidatures obtenues par les réseaux sociaux se sont avérées peu nombreuses. Pour rappel, le rendement d'un canal de recrutement est calculé par le rapport entre le taux d'efficacité du canal (moyen ayant permis de rencontrer le candidat recruté) et le taux d'usage (canal utilisé lors du recrutement). Les cinq meilleurs rendements sont en France : les offres d'emploi (61 %), les réseaux du recruteur (31 %), la cooptation (23 %), les CVthèques (17 %), les viviers candidats (11 %) et enfin les réseaux sociaux (9 %) (APEC, 2014).

2. Il s'agit de l'étape 1 du modèle de processus qui a été proposé plus haut. Les étapes 2, 3, 4, 5 et 6 sont respectivement : qualifier, évaluer, choisir, intégrer et suivre.

QUELQUES EXEMPLES D'ÉVÉNEMENTS

- **Le Printemps** a été une des premières entreprises à monter en 2007 une opération conjointe de speed recruiting avec Accenture pour une cible de commerciaux (36 participants, 14 recrutés). Accenture a baptisé sa soirée « One night, One job » (150 participants). Les entretiens duraient de 10 (Le Printemps) à 30 minutes (Accenture), l'idée étant de voir beaucoup de candidats dans un temps compressé. En temps de crise, le buzz avait fait le reste.
- **Michelin** invite chaque année 300 étudiants dans son centre de recherche de Ladoux à Clermont-Ferrand pour préparer le Shell Eco Marathon et la coupe de France de robotique (6^e édition). Pendant trois jours, ils testent des prototypes en conditions réelles et bénéficient de l'expertise des équipes techniques de l'entreprise. En retour, l'entreprise découvre de futurs talents pour son service Recherche et Développement.
- **Akka Technologies**, depuis 12 ans, invite 150 élèves ingénieurs au ski. Dans 20 % des cas, le week-end se solde par une embauche.
- **La Société générale**, dans le cadre du Palais Brongniart, a créé en 2011 un événement : « Push my Career ». L'activité banque de détail avait invité 400 jeunes, 105 ont obtenu une promesse de CDI.

LES TECHNIQUES D'ÉVALUATION

Il est question ici des techniques de sélection ou d'aide à la sélection. Il est nécessaire de distinguer celles qui ont une valeur prédictive sur la qualité future du candidat et celles qui n'en ont peu ou pas¹.

Une étude² reprenant les résultats de 20 études antérieures (méta-analyse) distingue trois niveaux de validité : fort, moyen et faible (voir tableau 9.9).

Les résultats corroborent d'autres classements (voir tableau 9.10).

Les nouvelles approches (entretien structuré, échantillons de travail et centres d'évaluation) se situent dans le peloton de tête en termes de validité. Elles se sont diffusées massivement dans les groupes anglo-saxons au tout début des années 90.

1. Le test de personnalité « Big 5 » est un test qui mesure cinq dimensions de la personnalité : ouverture à l'expérience, caractère consciencieux, extraversion, caractère agréable et névrosisme.

2. Hermelin & Robertson (2001).

DÉFINITION

L'ENTRETIEN STRUCTURÉ est une technique qui définit les besoins d'un poste en dimensions de comportement. Il requiert au moins trois interviewers. Un guide d'entretien est élaboré pour chacun, avec au moins trois questions prédéfinies par dimension, pour capturer des informations liées à l'expérience du candidat sur chacun des comportements ciblés. Les informations sont mises en commun lors d'une session d'intégration entre les interviewers pour évaluer chaque comportement sur une échelle préétablie.

DÉFINITION

LES ÉCHANTILLONS DE TRAVAIL, ou *work samples*, sont une méthode d'évaluation qui, en soumettant le candidat à une situation de travail à laquelle il aura à faire face dans sa fonction, permet de prédire sa performance dans le futur dans une situation ou pour une tâche similaire.

Tableau 9.9 – Niveaux de validité des techniques de sélection

Techniques	Niveau de validité	
	Échelle	Résultat
Tests cognitifs (0,59), Entretien structuré (0,67)	>0,45	Fort
Tests de personnalité (sauf « Big 5 »), entretien, tests d'honnêteté, données biographiques	Entre 0,25 et 0,45	Moyen
Test de personnalité « Big 5 »	<0,25	Faible

Source : ConScore, mai 2009.

Tableau 9.10 – Classement des techniques de sélection

Techniques	Niveau de validité	
	Échelle	Résultat
Centre d'évaluation	0,68	Fort
Tests cognitifs	0,54	Fort
Échantillons de travail	0,53	Fort
Entretien structuré	0,44	Moyen
Tests de personnalité	0,38	Moyen
Auto-évaluation	0,15	Faible
Références/recommandations	0,13	Faible
Graphologie/astrologie	0,00	Faible

DÉFINITION

UN CENTRE D'ÉVALUATION, ou *assessment center*, se compose d'une évaluation normalisée des comportements fondés sur de multiples prises d'information. On a recours à plusieurs observateurs formés. Les jugements sur les comportements se font à partir d'exercices développés spécifiquement. Les évaluations sont alors mises en commun lors d'une réunion entre les évaluateurs.

LES CENTRES D'ÉVALUATION

Les centres d'évaluation intègrent les techniques parmi les plus fiables en termes de

validité. Cela en fait la technique la plus sûre pour la pratique de recrutement. Un centre d'évaluation implique de multiples techniques d'évaluation, y compris divers types de simulations liées à la fonction cible (dont les dimensions de comportement ont été définies préalablement), parfois des entretiens (structurés) et/ou des tests cognitifs.

Trois variables évoluent selon le nombre de techniques utilisées pour le concevoir :

- son niveau de validité (plus on combine de techniques entre elles, plus on atteint de forts scores) ;
- son niveau de prix (plus on ajoute de techniques, plus les coûts augmentent) ;

Tableau 9.11 – Les composantes d’un centre d’évaluation

	Description
Exercices « in-basket » ou de la corbeille à courrier	À partir d’une montagne de courriers accumulés, il faut indiquer pour chaque dossier l’action à accomplir : gérer le dossier personnellement, déléguer, jeter à la poubelle ou convenir d’un RV. Cet exercice mesure la capacité à gérer une situation sous pression, à analyser ainsi qu’à prendre des décisions.
Simulations de groupe	Elles recouvrent trois catégories : une discussion de groupe à 5/6 participants sur un sujet souvent prédéfini ; un travail de groupe qui consiste à planifier et gérer un projet commun ; ou bien encore un jeu de rôles collectif où chacun a une fonction fixée dans un scénario préétabli.
Simulations en face à face	Elles se font sous forme de jeu de rôles. Il y a deux types de situation critique : l’une entre un supérieur hiérarchique et son subordonné, l’autre entre un responsable commercial et son client. L’exercice dure en général de 15 à 30 minutes.
Problèmes de recherche de faits	Cet exercice consiste, dans un dossier qui retrace une situation complexe, à chercher les faits qui supportent la recommandation qui vous est demandée par un de vos dirigeants.
Exercices d’analyse et de prise de décision	Cet exercice consiste à soumettre un problème ou une situation pour lequel il y a nécessité de prendre une décision. L’enjeu est d’expliquer comment la décision a été prise et quels étaient les pour et les contre.
Exercices de présentation orale	Le but de l’exercice est de présenter oralement un sujet de la façon la plus claire et la plus compréhensible possible.
Exercices de présentation écrite	Il s’agit de présenter par écrit un sujet de la façon la plus claire et la plus compréhensible possible.

• son temps de passation (plus on ajoute de techniques, plus on rallonge le temps d’observations mais aussi d’intégration des données).

La conception du centre d’évaluation dépend intrinsèquement des dimensions de comportement de la fonction à évaluer. En général, il n’y en a jamais plus de 10 dimensions. Dans les faits, les 5/6 premières, par ordre d’importance, suffisent à distinguer les profils des candidats, les uns des autres.

Les techniques sont choisies en fonction des dimensions de comportement à évaluer. Les simulations reproduisent très souvent, le plus fidèlement possible, l’environnement de travail auquel le candidat sera confronté. Elles sont des échantillons de travail.

Un centre d’évaluation coûtait entre 120 000 et 150 000 euros dans les années 90. Aujourd’hui, le coût est quasiment divisé par trois. Sa durée oscillait entre un et trois jours. Aujourd’hui, il se déroule le plus souvent sur une demi-journée, très intense.

LES FILTRES OU DISPOSITIFS DE PRÉSÉLECTION

Les tests cognitifs et les échantillons de travail¹ sont régulièrement mis à contribution pour préqualifier et présélectionner les candidats. Ils sont de plus en plus mis en œuvre pour rendre la phase ultérieure « évaluer » plus efficace au cœur du processus de recrutement, en termes de temps et de coûts.

L'idée est de réduire le nombre de dossiers à évaluer par rapport au nombre existant au départ. L'efficacité des filtres varie selon la combinaison des techniques employées et le degré de pertinence quant au référentiel de compétences choisies. Il ne faut pas oublier que l'exercice est limité en temps, temps que le candidat est susceptible de consacrer.

Ce dernier point est vital. Avant de mettre en ligne les filtres sur le site de recrutement, une phase expérimentale de validité est nécessaire. Souvent, il consiste à prendre un groupe de salariés de référence dans l'entreprise aux-

quels on demande de tester les filtres. Un autre groupe, composé de candidats potentiels, fait la même chose en parallèle².

Cette phase permet, tout d'abord, de voir si les filtres sont suffisamment ludiques pour retenir l'intérêt du candidat le temps voulu (sans créer de frustration). Ensuite, elle contribue à analyser la pertinence des filtres choisis par rapport aux compétences que l'entreprise cherche à mesurer. Enfin, elle valide les options : rapport final délivré au candidat, le design, l'intégration au site de recrutement, etc.

La difficulté réside dans l'équilibre à trouver entre la durée des tests en ligne et l'impatience générée chez le candidat. Au final, chaque participant reçoit un rapport personnel et écrit sur ses résultats, assorti de conseils possibles.

Un dispositif de filtres, étape obligatoire du candidat avant dépôt de son dossier, représente des facteurs de réduction qui vont de 10 à 120. Surtout, le dispositif accroît la qualité du « profilage », optimisant le travail d'attrac-

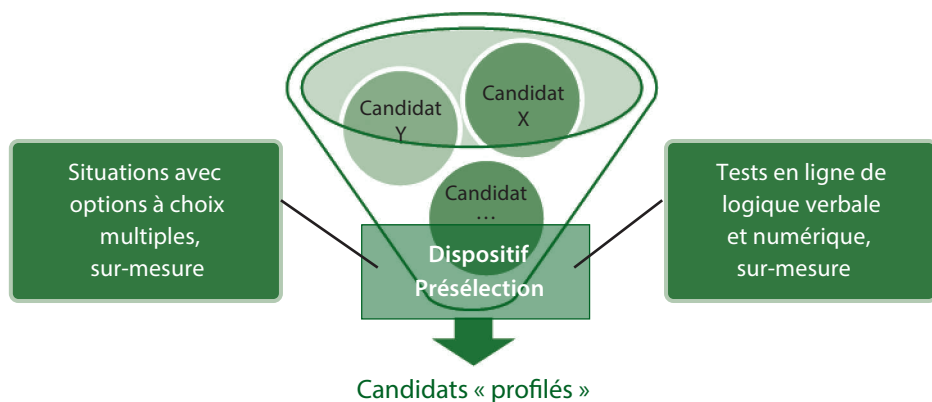


Figure 9.4 – Dispositif de présélection

1. Il faut mentionner dans cette catégorie la méthode de recrutement par simulation (MRS) basée sur les habiletés et mise au point par G. Lemoine en 1990. Les habiletés constituent l'ensemble des capacités nécessaires pour réaliser un travail (<http://www.jobalternative.net/methode-de-recrutement-par-simulation-mrs-mode-emploi/>).

2. Le test n'est pas fait à leur insu. Une communication leur est faite pour indiquer qu'ils sont invités, s'ils le désirent, à participer à la mise au point de nouvelles approches. En contrepartie de leur accord, ils recevront un rapport personnalisé sur les résultats qu'ils auront obtenus.



CAS D'ENTREPRISE

L'ORÉAL/KPMG UK

- **L'exemple de Reveal by L'Oréal** (serious game) combine le jeu ludique et des filtres. En fin de partie, chaque joueur reçoit un rapport personnalisé, établi sur la base des réponses données par le joueur aux divers questionnaires à choix multiples (QCM) remplis au cours du jeu.
- **KPMG UK** a mis en ligne un dispositif, en 2003, mixant tests logiques (verbaux et numériques) et situations, lesquelles étaient directement liées à la vie active au sein de l'entreprise. Les candidats doivent choisir ce qu'ils croient être l'action la plus appropriée à partir d'une série d'options à choix multiples. Un rapport personnalisé est également fourni.

tion et l'investissement réalisés en amont à l'étape 1 (attirer) du processus de recrutement.

Les résultats obtenus par le candidat retenu à la sortie du dispositif sont conservés et peuvent être combinés avec ceux de la phase évaluation. La réutilisation des informations glanées à cette occasion est un gain de temps et une source de fiabilité du choix qui sera opéré.

LES TECHNIQUES AVAL

Le processus de recrutement se poursuit avec l'arrivée des candidats dans l'entreprise. Les organisations sont de plus en plus complexes. Les salariés ont une histoire dans l'entreprise. L'opacité naturelle des relations peut ralentir l'intégration du nouveau. Celui-ci devra sentir et apprendre par lui-même à qui s'adresser. Ce faisant, il peut heurter des susceptibilités.

La période dite d'intégration est une période d'adaptation à des règles du jeu explicites ou implicites que chaque nouvelle personne aura à découvrir et avec lesquelles elle aura à s'accommoder pour le meilleur ou pour le pire.

LES MÉCANISMES D'INTÉGRATION

Réduire l'intégration à une journée d'accueil, alors que les organisations ont des exigences de qualité, de réactivité, d'autonomie toujours plus élevées, est sans doute une erreur¹.

La phase d'intégration s'articule au moins en deux phases.

La session d'accueil, tout d'abord, intègre tout un ensemble d'éléments allant de la remise de documents administratifs (dossier personnel à remplir, fiche pour les assurances mutuelles et prévoyance, etc.) et d'objets « sésames » (badge d'entrée, badge de cantine, clés de bureau ou de placard personnel, carte magnétique de parking, etc.), en passant par l'information des règles du jeu pratiques et internes à l'entreprise (les heures d'arrivée et départ, les heures de déjeuner ou d'ouverture du restaurant d'entreprise, etc.).

Ensuite, la seconde phase varie dans le temps². Selon les entreprises, elle va de

1. Maurice-Desbat (2008).

2. Dans certaines entreprises, cette phase n'existe pas et les choses se font à la sauvette. Le nouvel entrant se « débrouille » pour s'intégrer tout seul.



CAS D'ENTREPRISE

SODEXO

Sodexo propose un programme d'intégration baptisé « Savoir accueillir ». Il comprend un livret d'accueil, un parcours personnalisé, des points de situation réguliers et des formations pour faciliter la prise de poste.

Pour les cadres, le processus comprend notamment **sept étapes** :

- **vivre un stage terrain** pour découvrir l'activité et partager le travail quotidien d'une équipe ;
- **comprendre le métier** d'un responsable de site ;
- **rencontrer les interlocuteurs** de son périmètre, pour connaître leur rôle et faciliter les échanges ultérieurs ;
- **développer sa capacité** à gérer la relation client ;
- **s'entraîner à la mise en œuvre** des règles du management d'équipe ;
- **s'approprier nos outils de gestion** ;
- **vivre un séminaire d'intégration** axé sur le partage d'informations et la mise en commun d'expériences.

quelques jours à deux ans¹. Elle peut se composer de plusieurs étapes. L'objectif est de donner le maximum d'opportunités au nouvel entrant pour apprendre à connaître l'entreprise.

Les éléments clés sont : une introduction progressive à l'histoire de l'entreprise et de son organisation, une expérience avec les produits/services/technologies, un apprentissage de la stratégie avec des discours des dirigeants, une ou plusieurs expériences terrain, la participation à des formations et tables rondes.

Certaines entreprises intègrent dans ce parcours des formations sur l'usage de leurs produits ou services. L'un des intérêts majeurs de ces programmes est la capacité qu'ils ont à provoquer des rencontres. Ces premières ren-

contres sont souvent marquantes pour l'individu qui arrive.

En effet, les exemples sont nombreux d'individus qui, étant rentrés les mêmes années dans l'entreprise, conservent des liens très forts.

Le parcours d'intégration initie fréquemment des effets de « promotion ». Il n'est pas rare de retrouver, regroupés dans des réseaux internes et tribus de l'entreprise, certains d'entre ceux qui se seront rencontrés à cette occasion. Sephora parle de parcours initiatique. C'est un rite qui a des effets durables dans l'entreprise et pour l'individu.

SUIVRE ET ACCOMPAGNER

Les programmes d'intégration les plus longs durent deux ans. Dans la majorité des cas, le lien entre le recruteur et le candidat devenu salarié reste fort. Souvent une relation perdure, au-delà du temps de recrutement et d'intégration.

1. L'Oréal a imaginé « L'Oréal FIT » (*follow-up & integration track*), programme d'intégration et d'accompagnement personnalisé, qui se déroule sur deux ans pour tout nouveau collaborateur.



CAS D'ENTREPRISE

SGS FRANCE/THALES

Le groupe SGS France a conçu un programme d'intégration baptisé « Shine ». Le parcours s'échelonne sur six mois. Il est découpé en six étapes : la préparation de l'accueil, la présentation du nouvel embauché, l'immersion et le partage des informations clés, l'exploration et la vérification de la bonne compréhension des informations, la découverte et la définition des objectifs, et le développement de l'autonomie. Le programme est pensé, à la fois, pour le nouvel arrivant, pour s'intégrer, et pour le manager, pour l'aider à accueillir le nouveau recruté.

• **Thales** a mis en place un programme d'intégration planifié dans le temps.

Pour chaque nouvel arrivant se succèdent :

- des actions menées la première semaine ;
- un bilan à trois mois ;
- une « welcome convention » à l'issue des trois mois ;
- un point d'intégration.

Un « réseau yes » a été créé pour les nouveaux arrivés qui leur permet de créer des liens, partager des connaissances, organiser des activités, etc.

Le recruteur est généralement vu comme une ressource privilégiée. Il conseille quand il y a un souci dans son travail, quand on cherche un avis pour une décision professionnelle, quand il faut faire un choix entre plusieurs options, quand on cherche un éclairage. Il reste un acteur dans la vie du

salarié. On vient le chercher pour sa capacité d'écoute et sa distance par rapport à la pression du quotidien. C'est souvent un confident recherché.

Quand la stabilité de l'organisation le permet, le recruteur devient un régulateur de longue durée dans l'entreprise.

APPORT DES SYSTÈMES
D'INFORMATION

Les applications utilisées par les entreprises ressemblent à des *job boards* internalisés. Ils permettent la gestion des offres d'emploi (internes/externes) mais aussi la réception et le traitement des candidatures électroniques.

Les applications offrent toutes des fonctionnalités élargies, de l'ouverture d'un poste avec son cortège de validations internes, à la traçabilité des actions accomplies ou à accomplir par chacun des acteurs du processus de recrutement. Le système fait suivre le dossier du candidat jusqu'au système administratif du personnel lors de son intégration.

Lorsque la candidature est qualifiée mais ne correspond pas à un poste ouvert, elle alimente un vivier spécifique, géré par la machine. L'investissement en amont est ainsi capitalisé. La gestion de ces viviers se rapproche des techniques en usage dans les cabinets de recrutement.

Pendant la phase de recrutement, l'application permet de suivre toutes les étapes : tests, entretiens, annonces, cabinets de recrutement, etc. Elle formalise l'action des acteurs tout au long du recrutement. Toute personne (recruteur, manager opérationnel, manager n+1, DRH) participant à ce processus a un rôle bien défini, suivi par la machine.

Même si chaque entreprise conçoit ses propres adaptations, un mouvement de standardisation est en marche et le taux d'équipement s'accroît avec la taille de l'entreprise.

Tableau 9.12 – Taux d'équipement et taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise	Taux d'équipement (en %)
Général	34
Moins de 250 salariés	21
250-499 salariés	36
500-999 salariés	39
1 000-4 999 salariés	47
5 000 salariés ou plus	82

Source : Fondeur, Larquier et Lhermitte, 2011, p. 3.

Si le taux moyen d'équipement général est faible, être équipé d'une application recrutement (e-recrutement) devient une norme pour les plus grandes entreprises (82 % d'entre elles). La mise en place d'un progiciel de recrutement accompagne la standardisation des façons de recruter (Fondeur et Lhermitte, 2010). Les applications sont soit achetées à des fournisseurs, soit conçues en interne. Les solutions « clés en main » sont cependant les plus courantes.

Le classement des 25 applications d'entreprise permet de tirer un premier enseignement. Sur les 20 premières entreprises, seules deux applications sont développées en interne (Arcelor 1^{er}, et Fnac 10^e). Toutes les autres entreprises ont opté pour des solutions « clés en main ».

Tableau 9.13 – Les 25 applications d’entreprise les plus appréciées par les candidats

Rang	Entreprise	Fournisseur	Variation (/2014)
1	Accor	In-house	0
2	Michelin	Oracle Taleo	+3
3	Allianz	SAP	+5
4	AXA	Oracle PeopleSoft	+2
5	Orange	Lumesse iGrasp	+9
6	BNP PARibas	Oracle Taleo	+42
7	La Poste	Talensoft	-5
8	Groupe Crédit Agricole	Oracle JobPartners	+7
9	PwC	Oracle Taleo	+7
10	Fnac	In-house	+8
11	Veolia	Oracle Taleo	+6
12	Thales	Oracle Taleo	+24
13	GDF Suez	Oracle Taleo	0
14	EY	Oracle Taleo	+8
15	Société Générale	Oracle JobPartners	-11
16	Faurecia	Oracle Taleo	+8
17	Deloitte	Oracle Taleo	-10
18	LCL	Talensoft	+24
19	IBM	NetMedia	-9
20	Alstom	Oracle Taleo	-1

Source : OTaC Study - Potentialpark, 2015

L’autre enseignement est que les tenants des ERP¹ sont quasi absents (SAP n’apparaît qu’une fois et Oracle avec PeopleSoft, une fois également) : les entreprises privilégient aujourd’hui des outils « légers » en mode SaaS². Il y a eu une vague d’acquisitions par les tenants des ERP (SAP et Oracle) pour res-

ter dans le marché (rachats respectifs de Success Factors et de Taleo & JobPartners).

Enfin, figurent dans ce classement, cinq solutions : Oracle Taleo (10), Oracle Jobpartners (2), Talensoft (2), Lumesse (1), NetMedia (1), SAP (1), Oracle PeopleSoft (1)³. Elles appartiennent toutes à des compagnies qui, sur ce marché de l’e-recrutement, sont référencées dans l’étude annuelle réalisée par Gartner (voir l’étude de 2014, figure 9.10). Cornerstone OnDemand, SAP et Oracle, font partie du « carré magique » des sociétés considérées comme des « leaders ». Plus nombreuses sont les entreprises classées dans le carré des « visionnaires ».

1. Les ERP (*enterprise resource planning* ou progiciel de gestion intégré, PGI) sont des applications dont le but est de coordonner l’ensemble des activités d’une entreprise (activités dites verticales telles que la production, l’approvisionnement ou bien horizontales comme le marketing, les forces de vente, la gestion des ressources humaines, etc.) autour d’un même système d’information.
2. SaaS (*software as a service* ou logiciel en tant que service) signifie que l’application, proposée en souscription d’un abonnement, reste hébergée chez le fournisseur, ne donnant pas lieu à l’achat d’une licence, ni à une installation interne (voir dossier 5).

3. Les chiffres entre parenthèses représentent le nombre de citations parmi les 25 entreprises.



Figure 9.5 – Le « carré magique » des « leaders »



L'AVIS DES PROS

Antoine Lhosmot, responsable Développement, Potentialpark

« Des solutions offrent maintenant la possibilité de postuler directement avec son profil LinkedIn. Des outils permettant aux candidats d’avoir un suivi de leur candidature se développent également. La tendance est vraiment vers la montée en gamme de solutions de plus en plus axées sur le relationnel candidat. »

Cité dans : Guinot, 2011.

Deux tendances actuelles émergent. La première est portée par l'accélération du modèle Smartphone, la prégnance des réseaux sociaux. Les applications concentrent leur attention sur la relation candidat-entreprise. La plupart intègre déjà l'envoi de SMS aux candidats en automatique à partir de la machine ou de liens directs avec les réseaux sociaux.

Ce n'est qu'un balbutiement.

La seconde tendance est l'intégration autour d'une seule base de données de la totalité des processus RH : recrutement, gestion des talents, gestion des compétences, gestion de la formation, évaluation de performance, gestion des rémunérations et avantages sociaux.

Les acteurs du « carré magique » (celui des leaders) et celui des « visionnaires », dans le classement Gartner 2014, fonctionnent très majoritairement sur un modèle SaaS. Ils représentent la tendance dominante du marché et sont passés d'un statut de solutions alternatives possibles aux ERP, il y a à peine quatre ou cinq ans, au statut de leaders sur le marché. Le combat des « grosses machines » contre les « machines légères » tourne à l'avantage de ces dernières.

Les entreprises du modèle SaaS sont aujourd'hui porteuses de davantage d'innovation sur le marché de l'intégration des processus RH. L'analyse le montre clairement.

LE RECRUTEMENT

6 FICHE

RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS

La multiplicité des situations individuelles et des contextes d'entreprise ne permet pas de définir une organisation type, un processus idéal. Par contre, il est facile d'inventorier les points critiques qu'une démarche de recrutement doit intégrer pour devenir performante.

INVENTAIRE DES CLIENTS

Le travail démarre avec l'inventaire de tous les clients concernés par le processus (étudiants, candidats, managers, dirigeants, salariés de moins de six mois, DRH). Il s'agit de mesurer avec chacun d'entre eux le degré de satisfaction perçue. À la lumière des résultats, l'analyse du processus de recrutement (voir figure 9.6) peut commencer.

Les résultats des enquêtes satisfaction des différents « clients » doivent faire apparaître les étapes « faibles » du processus combinées à des indicateurs de base :

- le nombre de dossiers qualifiés (populations et compétences voulues) par rapport à la totalité des dossiers dans la base de recrutement : en dessous de 50 %, l'étape « attirer » pose problème ;
- le pourcentage de candidats évalués « bons » sur le total des candidats qualifiés (étape « qualifier ») : en dessous de 50 %, cette étape pose problème ;
- le nombre de candidats choisis (ou à mettre en vivier) sur le nombre de candidats reçus en entretien : en dessous de 50 %, l'étape « évaluer » pose problème ;
- le nombre de candidats qui refusent une offre (ou qui partent de l'entreprise avant 12 mois) par rapport à la totalité des offres : au-dessus de 10 %, les étapes « choisir » et « intégrer » posent problème ;
- le temps de cycle entre validation de l'ouverture du poste et acceptation de l'offre supérieure à un mois (pour un public de jeunes diplômés) : les étapes « qualifier », « évaluer » et « choisir » posent problème ;
- le coût de chaque étape, le coût global du processus comparé à celui d'autres entreprises de même taille, même secteur, etc.



Figure 9.6 – Le processus de recrutement



EN PRATIQUE

LE QUESTIONNAIRE POUR TESTER SA MARQUE EMPLOYEUR

1. Avez-vous confiance dans le top management de votre entreprise ?
2. Avez-vous confiance dans votre manager direct ?
3. Comprenez-vous la stratégie de votre entreprise ?
4. Adhériez-vous à la stratégie de votre entreprise ?
5. Estimez-vous que vos conditions de travail sont satisfaisantes ?
6. Vous sentez-vous reconnu et valorisé dans votre travail ?
7. Êtes-vous satisfait de la communication interne de votre entreprise ?
8. Êtes-vous fier de travailler pour votre entreprise ?
9. Estimez-vous que l'image de votre entreprise est cohérente avec la réalité ?
10. Recommanderez-vous votre employeur à un ami en recherche d'emploi ?

ANALYSE

L'analyse de chaque étape du processus doit prendre en compte la réflexion sur la marque employeur, le meilleur choix organisationnel pour rendre optimum la pratique (mutualisation/internalisation, externalisation, insularisation), la question de la discrimination possible à chaque étape et la sélection des techniques d'évaluation à privilégier (étapes « qualifier », « évaluer », « suivre »). Cette seconde partie doit également intégrer l'analyse des coûts.

Cependant, seule une approche systématique de mise sous contrôle du processus peut aider à traiter ces points et à maîtriser les impacts sur sa performance de chaque changement apporté¹. Le risque sinon est de procéder à des changements qui entraînent une détérioration de la performance du processus de recrutement, sans que cela soit visible dans l'immédiat.

1. Cette approche s'inspire de la méthode Six Sigma, par exemple.

COMPARAISONS

Une fois le processus sous contrôle, il est possible de passer à une nouvelle phase qui consiste à comparer la performance de l'entreprise à celles d'autres entreprises quant à la marque employeur, l'organisation choisie, la question de la discrimination, les techniques d'évaluation.

Pour la marque employeur, la proposition revient à poser 10 questions aux salariés de son entreprise².

Au sujet de l'organisation choisie, tout dépend du niveau de standardisation du processus de recrutement entre les pays, les domaines d'activité stratégique (*strategic business units*, SBU), etc., dans l'entreprise. La standardisation doit être la première étape d'une réflexion sur le type d'organisation.

2. Pitelet 2011. En dessous de 50 % de réponses positives, il y a un malaise dominant dans l'entreprise. Entre 50 et 60 %, elle a une difficulté à tracer des perspectives compréhensibles. Entre 60 et 70 %, elle a un vrai potentiel encore à développer. Au-dessus de 70 %, elle est vertueuse.

En quelque sorte, plus le degré de standard est élevé, moins le risque quant à une mutualisation/internalisation, voire une externalisation, est grand. Or le travail sur un standard dans une entreprise où il n'existe pas est sans doute un projet qui ne peut aboutir sans une volonté farouche de la direction générale de le réaliser.

Pour toutes les décisions ayant des effets structurants dans le temps (type d'organisation, standardisation, marque employeur, discrimination, etc.), l'appui et un engagement clair de la direction générale sont strictement nécessaires.

Il en est ainsi de la question de la discrimination. Elle est fortement corrélée aux thèmes de la marque employeur et des techniques d'évaluation. « Les préjugés sont à la base des discriminations. Volontairement ou involontairement, consciemment ou inconsciemment, nous sommes tous porteurs de préjugés. [...] Prenons l'exemple de la première impression. Avant même que le candidat ait commencé à parler, le recruteur se forge une idée sur la personne en fonction de sa manière d'entrer dans la pièce, de serrer la main, de la propreté de ses chaussures, etc.¹. »

L'ère conversationnelle dans lequel la société se trouve rend fragile une réputation. L'engagement de la direction générale dans une politique de non-discrimination est conseillé en amont. En cas de péripétie sur la marque, elle est obligatoirement impliquée². Tout acte supposé de discrimination est une atteinte immédiate à la marque.

Choisir les techniques d'évaluation qui évitent les biais possibles de chacun participe à renforcer la marque employeur tant en interne qu'en externe. Faire ce choix amène également à travailler sur la diversité. C'est un phénomène connu. « Tout recruteur qui change de méthode de recrutement est amené à recruter des candidats au profil différent », comme en témoigne la sociologue Emmanuelle Marchal³.

Toutes ces améliorations de la pratique du recrutement de l'entreprise sont autant d'actions qui vont modifier la routine des habitudes, créer des enjeux de pouvoir potentiel, modifier les perspectives ici et là, impliquer des choix d'allocations budgétaires, poser des questions stratégiques d'organisation. En un mot, il s'agit de bien se préparer pour mener à bien un projet de changement aux multiples implications.

1. Benevello 2010.

2. Cela a été visible quand L'Oréal a été condamné par la cour d'appel pour discrimination, le 6 juillet 2007, puis par la cour de cassation, le 24 juin 2009. D'une part, cela montre qu'une atteinte à la réputation peut toucher toute entreprise même parmi les plus vertueuses ; d'autre part, le PDG de L'Oréal a été en première ligne pour défendre la réputation de son entreprise, entachée.

3. Mazoyer 2010.

LE RECRUTEMENT

7 FICHE

RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX

La pratique du recrutement traverse en de nombreux points les grands défis auxquels la fonction ressources humaines doit répondre : création de valeur dans l'entreprise, responsabilité sociale, engagement des collaborateurs, management des talents et, enfin, ouverture internationale.

LA CRÉATION DE VALEUR

La démarche de recrutement ne porte pas à elle seule tout le travail sur la réputation de l'entreprise. Elle en est devenue pourtant une pierre angulaire.

En 1999, Watson Wyatt créait un index du capital humain (HCI) dont les résultats identifiaient 30 pratiques qui expliquaient une croissance possible (jusqu'à 30 %) de la valeur pour l'actionnaire. Parmi les 5 premières pratiques, figure celle de l'excellence du recrutement.

La qualité du portefeuille de compétences des salariés, la qualité du management, la qualité des dirigeants, sont celles avant tout du processus de recrutement. Maintenir cette qualité fait partie du management des talents, perçu comme une gestion générale de l'ensemble de ses salariés, et non plus comme une approche malthusienne, cantonnée à un investissement sur une petite élite rabougrie.

C'est un choix entre une gestion ciblée sur un petit nombre d'individus exceptionnels, une Constellation de talents, ou sur la totalité des salariés, une communauté de talents. Les entreprises qui privilégient cette dernière approche

sont, par exemple, SouthWest Airlines (créateur du modèle *low-cost* dans l'industrie aérienne) depuis plus de 3 décennies et SAS Institute (leader mondial du « *business analytics* »).

En bâtissant une réputation d'entreprise sur la qualité des hommes qui font l'entreprise, la DRH participe avec les opérationnels à constituer un *goodwill*, que nombre de financiers et d'agences de cotation approchent dans une valorisation du capital immatériel de l'entreprise. Cette dimension regroupe communément l'évaluation des compétences et de l'expérience des employés et dirigeants de l'entreprise.

La réputation de l'entreprise se confondant également avec ses multiples empreintes, les agences de rating social essayent d'évaluer les composantes liées à la responsabilité sociale. L'émergence dans la sphère financière de ses dimensions intangibles, immatérielles, devenant davantage prégnantes, le choix des investisseurs est guidé de plus en plus par la mesure précise de la réputation de l'entreprise et de sa robustesse.

C'est dans ce travail de continuité que se construisent de belles « maisons » et se « font de beaux hommes », source de création de valeur pour l'entreprise.

LA RSE

La marque employeur se construit sur l'ADN de l'entreprise. Elle est l'empreinte de ses multiples empreintes : économique, environnementale, financière, sociale, technologique, sociétale, etc. Les consommateurs disent que leur acte d'achat peut être gouverné par le fait que¹:

- le produit a des garanties d'hygiène et de sécurité (85 % d'entre eux) ;
- l'origine de fabrication du produit est connue (81 %) ;
- la confiance dans la marque (75 %) ;
- le fabricant est soucieux du droit de ses salariés (71 %) ;
- le fabricant soutient financièrement une cause humanitaire (56 %).

Les actes de l'entreprise relevant de sa responsabilité sociale dans la société, sont scrutés par les consommateurs dont l'opinion devient plus forte potentiellement que le vote d'un citoyen. Le candidat, le salarié, sont en tout point semblable au consommateur.

La marque employeur crée de la valeur en ce sens qu'elle est la valeur intangible, immatérielle de l'entreprise. La pratique du recrutement doit, en ce sens, concourir à la renforcer. Le travail sur la diversité, l'absence de discrimination, le choix des techniques d'évaluation, l'efficacité d'un processus respectueux des candidats, l'engagement sociétal pour l'insertion de publics en difficulté, etc. L'ensemble de ces activités y participe. C'est la cohérence de la totalité de ces démarches qui vient consolider l'ensemble.

L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Dans une perspective similaire, la pratique du recrutement ne crée pas, en elle-même, de « l'engagement » pour les futurs salariés.

Au mieux, elle peut mettre en place les conditions de l'engagement futur du salarié ou, au pire, elle peut générer du désengagement.

De nouveau, la cohérence est la pierre angulaire. Entre l'image donnée par l'entreprise au candidat et la réalité vécue par le nouveau salarié, entre les promesses du poste et la découverte effective de son poste, entre l'attraction de la marque et un quotidien désenchanté, etc., le nombre d'antagonismes possibles est sans fin.

Pour éviter l'effet de désillusion, mieux vaut dire ce que l'entreprise est, ou dire les situations où elles se trouvent, plutôt que de masquer une réalité qui devient vite apparente une fois que le candidat venu sur une promesse se transforme en un salarié dépité face à la réalité.

Or, l'agrégation de commentaires de salariés désenchantés dans la Webosphère est un risque pour la marque, qui se retrouve non pas en un seul lieu mais partout. Le message bon ou mauvais a un don d'ubiquité avec Internet.

LE MANAGEMENT DES TALENTS

Il en est de même avec le management des talents. Internationalisation des publics, standardisation des méthodes de détection/développement, continuité entre les critères choisis dans le processus de recrutement et ceux qui filtrent et balisent le parcours des talents, sont les principes d'un processus de mobilité interne harmonieux de l'entreprise. Le principe est d'assurer un continuum entre les qualités privilégiées chez le candidat recruté et celles privilégiées chez le salarié talentueux.

Le choix de l'approche de recrutement de même que les messages véhiculés par l'entreprise vis-à-vis des talents que l'on souhaite intégrer sont particulièrement déterminants dans les taux de rétention observés au cours des premières années de présence dans l'entreprise. La « promesse » de l'entreprise

1. Credoc (2014), p.13.

au cours du recrutement doit correspondre étroitement au vécu des personnes recrutées et ceci est d'autant plus important avec les jeunes issus de la fameuse génération Y.

L'OUVERTURE INTERNATIONALE

Dans une perspective d'internationalisation des pratiques de recrutements, il n'est plus possible même dans un modèle d'insularisation de concevoir une pratique de recrutement pour son seul pays, sa seule unité, son seul business.

Premièrement, la robustesse d'un processus de recrutement se juge sur sa capacité à être organisé tant pour un public national que pour un public international. La plupart des grands groupes recrutent localement des candidats d'autres nationalités. Leur acculturation à l'entreprise dans un autre pays que le leur est une dimension de diversité, qui rend l'organisation culturellement à l'écoute.

Aussi, l'usage de tests ou de techniques, échantillonnés ou valables uniquement pour une population nationale, ne permet pas à l'entreprise de jauger l'ouverture internationale des candidats. Préparer l'organisation au phénomène de la mondialisation, c'est aussi recruter des candidats de nationalité différente sur des postes locaux. Penser son processus de recrutement, c'est donc rendre possible la sélection d'un Persan à Paris¹.

Deuxièmement, et de facto, il est de plus en plus difficile, même dans un modèle d'insularisation, d'initier des changements locaux quand ils ne sont pas pensés internationalement. Dans le choix des plateformes informatiques, celles des techniques d'évaluation (devant

pouvoir être portées d'une culture à une autre), les méthodes d'approche des populations candidats, les engagements pour la diversité, etc. Il n'est guère possible de déployer des moyens qui ne soient pas pensés pour être réutilisables partout (économies d'échelle), nonobstant des adaptations locales.

LA RÉVOLUTION DIGITALE

Au terme de la lecture ce dossier, on ne peut être que convaincu de l'importance de la révolution digitale sur les pratiques de recrutement tant elles ont été bouleversées, notamment, par la croissance exponentielle de l'utilisation des réseaux sociaux pour « sourcer » et sélectionner les meilleur(e)s candidat(e)s comme nous l'avons souligné dans la fiche 4 de ce dossier.

Ce serait aujourd'hui presque une faute professionnelle pour une personne en charge du recrutement dans l'entreprise de ne pas avoir recours à des outils digitaux pour enrichir le pool de candidats et sélectionner ensuite les meilleur(e)s d'entre eux (elles). Sans aller jusqu'à l'utilisation de « selfies » comme le fait L'Oréal pour faire un sourcing plus large de ses candidat(e)s, il est possible pour les responsables RH concernés de mettre en œuvre des moyens s'appuyant largement sur le digital pour que l'image employeur corresponde aux attentes des jeunes générations : la génération Y qui a quelque peu bouleversé l'entreprise depuis une quinzaine d'années et bientôt la génération Z, ou Millenium, qui va bientôt rejoindre l'entreprise en étant née avec le digital dans son berceau.

Pour conclure, nous pouvons rappeler que le recrutement a certainement été la pratique RH la plus rapidement concernée par la naissance et le développement de la digitalisation de l'entreprise.

1. À titre d'illustration, il faut rappeler que le nombre total de migrants internationaux est passé de 154 millions de personnes, en 1990, à 231 millions de personnes en 2013. Ils représentent 3,3% de la population mondiale. S'ils constituaient un pays, ils formeraient le 5^e pays du monde [OCDE, 2013].

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 9



ABERDEEN GROUP, *The Next Frontier of Shared Services*, 2012

APEC, « Sourcing Cadres – Comment les entreprises recrutent leurs cadres », *Les études de l'emploi Cadre* n°2104-43, juin 2014

BARTLETT C., GHOSHAL S., *Managing Across Borders : the Transnational solution*, Harvard Business School Press, 1991.

BCG, *The Future of HR in Europe – Key Challenges Through 2015*, juin 2007.

BCG, *Creating People Advantage – How to Tackle the Major HR Challenges During the Crisis and Beyond*, BCG Edition Europe, juin 2009.

BCG, *Creating People Advantage 2010 – How Companies Can Adapt Their HR Practices in Volatile Times*, septembre 2010.

BCG, – *Creating People Advantage How to Set Up Great HR Functions: Connect, Prioritize, Impact*, BCG Edition Europe, décembre 2014.

BENEVELLO J., « La diversité ne va pas de soi », *Le Nouvel Économiste*, 13 Avril 2010, <http://www.lenouveleconomiste.fr/recrutement-la-diversite-ne-va-pas-de-soi/>

Cahiers de la prospective, « Nouvelles Technologies, Nouvelle Culture », Cahier n° 1, février 2010, Groupe HR&M.

CEGOS, « Baromètre des Usages et impacts du digital et des réseaux sociaux dans l'entreprise », 2014

CREDOC, « Évolutions du comportement des Français face au développement de l'économie circulaire », *Rapport au gouvernement*, 16 juin 2014.

DARES, « Emploi et chômage des jeunes de 15 à 29 ans en 2005 », *Premières informations et Premières synthèses*, n° 07.3, 2007.

CLUZEL-METAYER L., MERCAT-BRUNS M., *Analyse comparative de la jurisprudence du Conseil d'État et de la Cour de cassation*, Paris, La Documentation française, « Études & Recherches », 2011.

DEGUERRY N., « Les serious games, nouvelle génération de processus d'apprentissage », *Inffo flash*, n° 743, 1^{er}-15 avril 2009.

DUGUAY A.-S., « L'évolution de la Marque Employeur », 2010, <http://www.myrhline.com/actualite-rh/l-evolution-de-la-marque-employeur.html>.

DUGUET E., LEANDRI N., L'HORTY Y., PETIT P., *Discriminations à l'embauche - Un testing sur les jeunes des banlieues d'Île-de-France*, Centre d'analyse stratégique, « Rapport au Premier Ministre », 2007, Strategie.gouv.fr.

FARDEAU A., « Aujourd'hui, les CSP intègrent plus que des processus à faible valeur ajoutée », *Journal du Net*, 2007, <http://www.journaldunet.com/management/0702/0702174-centres-services-partages.shtml>

FONDEUR Y., TUCHSZIRER C., *Internet et les intermédiaires du marché du travail*, IRES, *Rapport final*, juin 2005.

FONDEUR Y., LHERMITTE F., *Outils informatiques et standardisation : l'exemple des applications dédiées au recrutement*, Centre d'études de l'emploi, ANR Coi-Cosa, 2010

FONDEUR Y., DE LARQUIER G., LHERMITTE F., « Quand l'informatique outille le recrutement », *Connaissance de l'emploi*, n°76, janvier 2011, CEE.

GOGUE J.-M., *Traité de la qualité*, Paris, Economica, 2000.

GUINOT S., « Focus sur le top des applications de recrutement en ligne », 2011, <http://www.focusrh.com/recrutement/outil-recrutement/a-la-une/focus-sur-le-top-des-applications-de-recrutement-en-ligne.html>

HERMELIN E., ROBERTSON R. I., « A critique and standardization of meta-analytic validity coefficients in personnel selection », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, n° 3, 2001, p. 253-277.

HALDE, « Les tests de discrimination : pratiques et perspectives », actes du colloque du 11 décembre 2009, <http://www.halde.fr/IMG/pdf/tests-discrimination.pdf>

LAMBOLEZ C., « "Reveal by L'Oréal" s'apprête à dénicher les hauts potentiels partout sur la planète ! », 2010, <http://www.myrhline.com/actualite-rh/reveal-by-l-oreal-s-apprete-a-denicher-les-hauts-potentiels-partout-sur-la-planete/192.html>.

Le Figaro.fr, « Danone : un processus de recrutement centralisé », 15 octobre 2007, http://www.lefigaro.fr/emploi/2006/11/27/01010-20061127ARTWWW90404_danone_un_processus_de_recrutement_centralise.php

LEWANDOWSKI J.-C., « L'Oréal lance un jeu en ligne pour séduire la "génération Y" », *Les Échos*, n° 20604, 29 janvier 2010, p. 10.

MAZOYER M.-A., « Entretien avec Emmanuelle Marchal », 16 décembre 2010, http://www.cso.edu/fiche_actu.asp?actu_id=938

MAURICE-DESBAT O., *Agir sur l'intégration dans l'entreprise : travailler en coopération*, Lyon, ANACT, 2008.

MOON'S FACTORY, *Note de conjoncture et de management*, 38^e édition, mars 2015.

OCDE, « World Migration in Figures », OECD-UNDESA, octobre 2013, www.oecd.org/els/.../World-Migration-in-Figures.pdf

N'KAOUA L., « L'image des employeurs à l'épreuve des crises », *Les Échos*, 29 mars 2011..

PITELET D., « Les sociétés soignent leur marque employeur », in Marie-Madeleine Sève, *Les Échos*, 19 mai 2009 (2009a).

PITELET D., *Les patrons sont morts. Vive les patrons – Les enjeux de la réputation d'entreprise*, Paris, Éditions Alban, 2009 (2009b).

PITELET D., « Les 10 critères d'évaluation d'une Marque Employeur », 8 mars 2011, Focus RH, <http://www.focusrh.com/tribunes/les-10-criteres-devaluation-dune-marque-employeur.html>

ROBERT HALF (Enquête), « Quels sont les «outils» de recrutement préférés des entreprises ? », 1^{er} octobre 2010, [Roberthalf.fr](http://roberthalf.fr).

ROJOT J., « La théorie des organisations », Verrières le Buisson, Éditons EssKa, 2005.

SABEG Y., CHARLOTIN C., *La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ?*, Éditions d'Organisation, 2006.

FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	236
FICHE 2	CADRE JURIDIQUE	240
FICHE 3	DÉMARCHES ET ACTEURS	249
FICHE 4	PRINCIPAUX OUTILS.....	262
FICHE 5	APPORT DES SYSTÈMES D'INFORMATION.....	278
FICHE 6	RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS	283
FICHE 7	RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX	293

L'ÉVALUATION

NATHALIE ESTELLAT

Les évolutions de marché, des technologies et des organisations nécessitent une gestion des ressources humaines à la fois dynamique (qui s'adapte en permanence à un environnement changeant) et cohérente (qui favorise les interactions entre ses différents processus : formation, rémunération, mobilité, recrutement...). Cette quête du cercle vertueux entre stratégie, organisation et salarié s'appuie sur une pierre d'angle : l'évaluation.

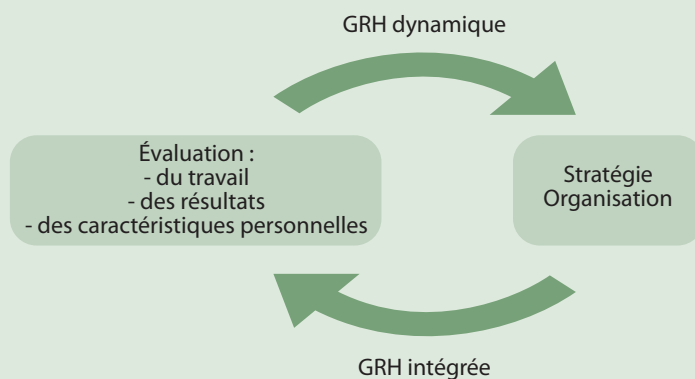


Figure 10.1 – L'évaluation au cœur de la synergie stratégie-salarié-organisation

L'évaluation est le plus souvent considérée par les DRH et les comités de direction comme l'outil de gestion permettant de faire circuler dans les processus RH et plus globalement dans l'organisation des informations sur le travail, les résultats et les compétences des salariés. Elle est également censée faciliter le contrôle des pratiques managériales et l'atteinte des objectifs organisationnels et humains. Sa pratique s'est beaucoup intensifiée dans les entreprises comme dans les administrations.

DÉFINITION ET HISTORIQUE

Considérant les réserves et la formidable dynamique dont l'évaluation est potentiellement porteuse (amélioration des résultats, des compétences, des relations managers-salariés...), le positionnement adopté ici est celui du responsable en charge de la conception et de la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation aux allures de Janus : dispositif sans cesse critiqué mais jamais égalé dans sa double contribution à l'efficacité des salariés et des processus de gestion.

L'évaluation s'est d'abord appliquée aux cadres des grandes entreprises – notamment dans la banque et l'assurance – avant de s'élargir aux métiers d'exécution, puis aux moyennes, voire aux petites entreprises. Aujourd'hui, elle a gagné l'ensemble du monde du travail : selon une étude européenne de 2010, plus de 80 % des entreprises françaises la pratiquent. En quelques décennies, l'évaluation est en effet devenue, selon le Centre d'analyse stratégique, la « pierre angulaire » des politiques de ressources humaines. Les entreprises sont aujourd'hui soumises à un environnement de plus en plus compétitif qui leur impose une gestion plus pointue de leurs ressources humaines, davantage orientées vers la performance, le management par objectifs et la gestion des compétences clés. Il ne s'agit plus seulement de produire au meilleur coût : il faut, avec l'évaluation, mesurer la performance individuelle des salariés et favoriser son amélioration.

De plus, la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale (art. 22) renforce la

procédure d'entretien d'évaluation. Cette loi contraint en effet les entreprises à « donner à chacun les moyens d'évoluer professionnellement et de sécuriser son parcours professionnel » notamment en progressant d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle ou en obtenant une qualification dans le cadre d'une reconversion. Ainsi, tout salarié, quelles que soient sa situation professionnelle et la taille de son entreprise, a droit à un entretien professionnel avec son employeur, tous les deux ans, pour étudier ses perspectives d'évolution. Par ailleurs, un conseil en évolution professionnelle (CEP) gratuit est mis en œuvre dans le cadre du service public régional de l'orientation (Apec, Pôle Emploi...).

UNE PRATIQUE ANCIENNE

Aussi loin que permette de remonter la littérature gestionnaire, le premier système d'évaluation est attribué à Robert Owen. En 1800,

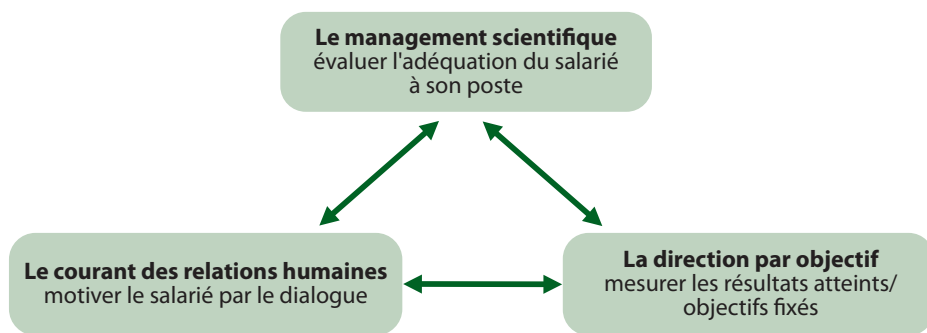


Figure 10.2 – Les trois courants managériaux à l'œuvre dans le processus d'évaluation

cet Écossais a mis au point dans ses fabriques de coton de New Larnark une technique permettant, *via* des cubes aux faces de différentes couleurs, de manifester une évaluation de la performance de chaque ouvrier. Chaque ouvrier avait alors sur son poste de travail ces cubes qui indiquaient à tous son niveau de performance. Quant au premier système d'évaluation formalisée, il remonte à 1912 au sein des grands magasins américains Lord & Taylor.

Depuis la deuxième révolution industrielle¹, un nouveau mode d'organisation du travail, l'organisation scientifique du travail initiée par Frederick Taylor et Henry Ford est venue systématiser la pratique de l'évaluation.

DURANT LE TAYLORISME

À l'époque du taylorisme, de l'organisation scientifique du travail, il s'agissait davantage d'évaluer le poste que les salariés. Dans ce courant managérial, l'évaluation avait pour but unique l'adéquation de l'homme à son poste de travail. Ce courant de pensée, fondé sur la rationalité de la décision, a donné lieu à la structuration de méthodes d'évaluation (grilles standardisées) rigoureuses qui se veulent objectives.

1. Ainsi nommée durant le dernier quart du XIX^e siècle en raison de la production de nouvelles technologies comme la métallurgie, la chimie ou l'électricité.

LE COURANT DES RELATIONS HUMAINES (1939-1970)

Ce courant a marqué l'apparition de l'entretien d'évaluation au sein des organisations. Il met l'accent sur la motivation du salarié au travail et sur les facteurs qui influencent sa performance. Il véhicule une croyance forte dans les vertus du dialogue.

DANS LES ANNÉES 50, LA DIRECTION PAR OBJECTIFS

La direction par objectifs (DPO) recentre l'entretien d'évaluation sur les objectifs, les résultats à atteindre ; de ce fait, l'évaluation devient explicite et formalisée. Initiée par le célèbre Peter Drucker, la DPO centre l'évaluation sur la fixation d'objectifs et l'évaluation de leur réalisation. L'idée directrice de ce management est que, pour ne plus faire mais faire-faire, le manager doit fixer des objectifs clairs, donner des moyens *a priori* et contrôler les résultats *a posteriori*.

Ce type de management, réputé plus objectif, offre davantage de latitude au collaborateur. Cette nouvelle possibilité d'autonomie laissée au collaborateur explique d'ailleurs en grande partie le développement de cette méthode en France dans les années 70. En effet, ce courant managérial est supposé répondre aux besoins d'autono-

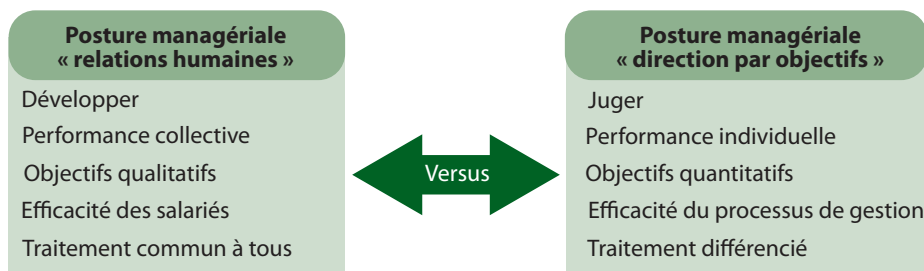


Figure 10.3 – Les tensions opérationnelles entre un mode management « relations humaines » et « direction par objectif »

mie et au refus d'autoritarisme manifestés à cette période. La DPO devient alors la DPPO : direction participative par objectifs. La DPPO met l'accent sur les caractéristiques communicationnelles de l'entretien : explicitation, dialogue, transparence.

Si le triptyque présenté ci-dessus figure 10.2 rend compte des logiques intellectuelles à l'œuvre dans l'évaluation, sa pratique relève quant à elle de la tension entre le courant des relations humaines et la direction par objectif. En effet, la question pour les managers est moins d'apprécier l'adéquation du salarié à un poste que de mesurer les résultats qu'il a atteint. Cette tendance est renforcée par l'influence omniprésente du management par la qualité totale et de sa fameuse boucle d'amélioration continue : *plan-do-check-act* (PDCA).

La tension historique entre les relations humaines et la direction par objectif conduit les managers à osciller entre des pratiques protéiformes (voir figure 10.3).

UNE DÉFINITION SÉMAN- TIQUE POLYSÉMIQUE

Les tensions mentionnées plus haut se retrouvent dans les définitions données à l'évaluation dans les entreprises. Le terme évaluation est connoté ; il fait référence au

système scolaire et à la distribution des prix. L'évaluation en a d'ailleurs adopté ces codes : elle donne souvent lieu à des notes, à des appréciations, voire des classements de fin d'année... au point que certains salariés ont parfois la curieuse impression de se retrouver sur les bancs de ... l'école ! Les « félicitations » ont cédé la place à des expressions managériales « top performance »/« highly capable » ou « low performer ».

Le terme « évaluation » est utilisé pour désigner un outil de mesure plus ou moins objectif. Il appelle des comparaisons entre individus ou avec une norme. Il revêt une dimension plus large que le terme « appréciation » intégrant d'une part une évaluation du salarié et d'autre part des systèmes de définition d'objectifs individuels ou de bilan d'activité.

Par ailleurs, « évaluation » est une notion qui renvoie au concept de « valeur », terme lui-même polysémique. En témoigne l'expression d'un manager : « *toute la difficulté de l'évaluation repose sur l'ambiguïté, la sub-jektivité de la valeur dont on parle : parle-t-on de valeur économique, de mesure, de valeur philosophique ?* »

En poussant plus loin l'analyse, on peut percevoir que, quelle que soit la signification rattachée au terme valeur, celui-ci pose la question philosophique classique de l'être et de l'avoir : avoir une valeur, avoir de la valeur

ou être une valeur¹. Quant à l'acception économique du terme « valeur », les managers comme les salariés l'associent souvent au concept de « prix » et de « valeur économique exprimée dans l'augmentation de rémunération qui, en fonction des résultats du salarié, peut lui être proposée à l'issue de l'entretien ».

Dans le cadre de la relation contractuelle liant le salarié à son employeur, l'évaluation est aujourd'hui une pratique managériale instituée. Au-delà de la seule évaluation infor-

melle, les managers évaluent pour la plupart leurs collaborateurs de manière formelle.

Sur la base de méthodes et supports établis le plus souvent par la fonction RH, les managers portent ainsi un regard critique, au sens littéral du terme, sur le travail accompli par leur(s) collaborateur(s) durant une période définie (la plupart du temps une année), sur sa performance, ses compétences et/ou son potentiel (autant de notions qu'il conviendra de clarifier).



EN PRATIQUE

LES PRATIQUES D'ÉVALUATION : DIFFÉRENTES TENDANCES

Aujourd'hui, les pratiques d'évaluation des entreprises françaises sont soutenues et amenées à se développer encore davantage dans le cadre de la mise en œuvre de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale (art. 22). Les pratiques actuelles oscillent entre différentes tendances que l'on peut caractériser comme suit :

- **poursuivre l'apparence scientifique** historique du dispositif et renforcer l'observation des attitudes comportementales ;
- **explorer de nouvelles voies** : combinaison de différents canaux d'évaluation : entretien annuel hiérarchique, 360°, *assessment center*, évaluation individuelle/collective... ;
- **élargir la cible** : des cadres vers les employés, des entreprises privées vers le secteur public... ;
- **fiabiliser les pratiques managériales** d'évaluation dans un contexte où les feed-back managériaux, quels qu'ils soient, sont à mettre en perspective avec la prévention et la gestion des risques psychosociaux.

1. Pour de plus amples développements sur cette question, voir Ancelin-Bourguignon (1998, p. 87).

L'évaluation est une pratique managériale sous forte contrainte juridique au regard de la nécessaire prise en considération des risques psychosociaux qui lui sont attachés.

Ces questions concernent aujourd'hui nombre d'entreprises et les mettent dans l'obligation de maîtriser les arcanes des différentes institutions représentatives du personnel, sous peine de se voir affliger des condamnations néfastes pour le climat interne et l'image externe. Voici donc un bref rappel des principaux termes législatifs actuels.

LE DROIT D'ÉVALUER LES PERFORMANCES DES SALARIÉS

Pour ceux qui en doutaient encore, la Cour de cassation a clairement affirmé en 2002 que l'évaluation des performances était un droit de l'employeur.

Au carrefour d'objectifs sinon contradictoires, du moins en tension, ce même entretien peut également se révéler être l'instant privilégié d'expressions de désaccords entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique : désaccord sur les objectifs fixés (nature et/ou niveau des objectifs) pour l'année à venir, sur le bilan des résultats obtenus l'année passée, sur le niveau et/ou la nature (variable ou fixe) de rémunération qui en découle

Il faut rappeler que le Code du travail impose à l'employeur d'informer et de consulter le comité d'entreprise sur « *les moyens et les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés* ». À ce titre,

ce comité était la seule institution représentative du personnel à être consultée dans le cadre de l'évaluation.

UNE PRATIQUE PORTEUSE DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Depuis les années 2000, les critiques s'amplifient. Ce fut d'abord, en 2003, un livre du psychanalyste Christophe Dejours, professeur au Conservatoire national des arts et métiers, qui dénonçait les fondements mêmes de l'évaluation. Les syndicats, de leur côté, ont souligné l'anxiété induite par ces nouvelles méthodes managériales. Enfin, les chercheurs ont nourri le débat en produisant une littérature scientifique fouillée sur les risques de l'évaluation – stress, suicides, harcèlement moral, épuisement professionnel (burn-out), surmenage.

Le cabinet Isast, qui réalise des expertises pour le compte des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), a pu le constater in vivo sur l'un des sites de la société General Electric Medical Systems (GEMS), à Buc, dans les Yvelines. Dans un rapport rendu en 2009, il estime que l'évaluation est incontestablement une « source de stress » : avant l'entretien annuel, près d'un salarié sur quatre déclare des troubles du sommeil et de l'irritabilité ; près d'un salarié sur cinq, des troubles de l'alimentation. L'inquiétude est particulièrement forte chez



CAS D'ENTREPRISE

AIRBUS FRANCE

Le 6 janvier 2010, la CGT a assigné la société Airbus France devant le tribunal de Grande Instance de Toulouse. L'objet en question ? Le nouveau système informatisé d'évaluation des salariés dénommé « Performance et développement ». Ce dispositif appliqué depuis 2008 aux cadres dirigeants a été étendu en janvier 2010 à l'ensemble des cadres. En sus de la question de l'insertion des critères comportementaux dans l'évaluation, l'autre problème dénoncé est la présumée politique de quotas mise en place. Par ailleurs, se posait la question de savoir si le fait d'être mal noté et de près ou de loin mis en concurrence avec ses propres collègues constituait un risque pour la santé des salariés.



CAS D'ENTREPRISE

DEUX INSTANCES INCONTOURNABLES : LE CHSCT ET LA CNIL

Consulté dans ce cadre, un comité d'entreprise a refusé d'émettre un avis, exigeant de l'employeur une consultation du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et une déclaration auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).

Considérant sa consultation irrégulière, ce même comité d'entreprise ainsi que plusieurs organisations syndicales ont par ailleurs saisi le président du tribunal de grande instance de Paris.

L'entreprise a été déboutée et a à son tour saisi la cour d'appel de Paris en faisant valoir deux arguments de poids :

- le support de l'entretien ne constituait pas un fichier nominatif à déclarer à la CNIL;
- il n'y avait pas lieu de consulter le CHSCT, institution n'intervenant sur le plan juridique qu'en cas d'aménagement important modifiant les conditions de travail, ce qui n'était pas le cas de ce support d'entretien d'évaluation.

La Cour de cassation a approuvé la cour d'appel d'avoir décidé qu'en tant qu'institution contribuant à la santé des salariés, le CHSCT devait également être consulté car « les enjeux de l'entretien étaient manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail ». La Cour a également précisé que l'exigence de déclaration auprès de la CNIL se justifiait s'il était établi que les données personnelles recueillies au cours des entretiens étaient destinées à faire l'objet d'un traitement automatisé, ce qui, dans ce cas particulier, n'était pas le cas.



CE QUE DIT LA LOI

LES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

Avis du 15 mars 2007 sur l'interprétation de la notion de traitement automatisé, le Comité consultatif de la convention du Conseil de l'Europe pour la protection des personnes à l'égard du traitement automatisé des données à caractère personnel

- **La loi définit une donnée à caractère personnel** comme « toute information relative à une personne physique identifiée ou qui peut être identifiée », directement ou indirectement, par référence à un numéro d'identification ou à plusieurs éléments qui lui sont propres. Pour déterminer si une personne est identifiable, il convient de considérer l'ensemble des moyens en vue de permettre son identification dont dispose ou auxquels peut avoir accès le responsable du traitement ou toute autre personne ».
- **Elle définit un traitement de données à caractère personnel** comme « toute opération ou tout ensemble d'opérations portant sur de telles données quel que soit le procédé utilisé, et notamment la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, ainsi que le verrouillage, l'effacement et la destruction ».
- **Elle définit enfin un fichier de données à caractère personnel** comme « tout ensemble structuré et stable de données à caractère personnel accessibles selon des critères déterminés ».
- **« La notion de traitement automatisé doit être interprétée comme comprenant la notion de collecte réalisée en vue d'un traitement automatisé ».** Il est précisé que cette « interprétation s'applique quelle que soit la façon dont la collecte est réalisée : la collecte peut être réalisée par des moyens automatiques ou manuellement, le point essentiel étant que les opérations de traitement automatisé soient appliquées aux données ».

les employés administratifs : à l'approche du rendez-vous annuel, la moitié d'entre eux affirment être plus souvent sujets à des troubles du sommeil et à de l'irritabilité.

La Cour de cassation elle-même a reconnu que cette pratique pouvait constituer un danger. En 2003, elle a établi un lien entre l'évaluation et les risques psychosociaux en classant parmi les maladies professionnelles une dépression nerveuse survenue quelques jours après un rendez-vous annuel : le salarié avait appris que son travail ne donnait pas satisfaction et qu'il allait être rétrogradé. Quatre ans plus tard, la haute juridiction a imposé, avant toute éva-

luation, la consultation du CHSCT : selon elle, les modalités et les enjeux de cet entretien sont « manifestement de nature à générer une pression psychologique ».

En matière d'évaluation, l'obligation de l'employeur à l'égard des différents acteurs impliqués est variable selon :

- la nature de l'entretien ;
- les données recueillies ;
- leur traitement.

Cet arrêt de la Cour de cassation est, pour un DRH, une excellente occasion de faire un point sur les droits et devoirs des différentes parties prenantes dans le processus d'évaluation.

L'OBLIGATION DE DÉCLARER LES DONNÉES

Si, aux termes de son article 2, la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 s'applique « *aux traitements automatisés de données à caractère personnel ainsi qu'aux traitements non automatisés de données à caractère personnel contenues ou appelées à figurer dans ces fichiers* », seuls les traitements automatisés de données à caractère personnel font l'objet d'une obligation déclarative préalable auprès de la CNIL en vertu de l'article 22 de la loi précitée. Ce point a été rappelé par la Cour de cassation dans son arrêt du 28 novembre 2007.

Aux termes des articles 1er et 3 de la norme simplifiée n° 46, les traitements automatisés relatifs à l'évaluation professionnelle des salariés font l'objet d'une déclaration simplifiée. C'est ce que souligne la cour d'appel de Paris dans son arrêt du 3 novembre 2006.

Au regard de ce qui précède, il convient de retenir une acception large du concept de traitement automatisé appliqué à des données :

- quelles que soient les modalités de leur collecte (automatique ou manuel) ;
- subissant, même partiellement, un traitement automatisé tel que défini par la convention 108 du Conseil de l'Europe.

On relèvera que le simple enregistrement de données à l'aide d'un procédé automatisé entre dans le champ de la définition.

L'ACCÈS AUX DONNÉES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Lors de sa séance plénière du 8 mars 2007, la CNIL a considéré que les valeurs de « classement annuel », de « ranking » et de « potentiel » constituaient des données communicables au salarié concerné dès lors qu'elles ont été prises en compte pour décider entre autres de son augmentation de

salaire, de sa promotion ou de son affectation. Ce faisant, la CNIL réaffirme le principe selon lequel un collaborateur doit pouvoir accéder à des données de gestion des ressources humaines qui ont servi à prendre une décision à son égard.

- Conformément à l'article 39 de la loi du 6 janvier 1978 modifiée en août 2004, le salarié peut également, dans ce cas, demander une copie du document comportant les informations relatives à son évaluation ainsi que les codes ou les valeurs qui lui sont appliqués.
- De ce fait, la CNIL rejoint l'administration qui, dans l'article L.121-7, fait peser sur l'employeur une obligation de transparence en matière de recrutement et d'évaluation professionnelle : « La loi introduit par ailleurs, au bénéfice des candidats et des salariés, un principe de confidentialité des résultats obtenus. Cette obligation est applicable quels que soient les tests et méthodes ou techniques utilisés. Il est clair qu'il s'agit d'une confidentialité à l'égard des tiers qui n'est pas opposable aux intéressés : ceux-ci peuvent avoir accès, sur leur demande, aux résultats¹. »

LE DISPOSITIF D'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Toute mise en œuvre d'un dispositif d'entretien annuel d'évaluation suppose la consultation préalable du CHSCT. L'évaluation peut avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération. Dès lors, le projet de l'employeur doit être soumis à la consultation du CHSCT chargé de contribuer à la protection de la santé des salariés. La Cour ajoute que les modalités et les enjeux de l'entretien sont manifestement de nature à générer

1. Circ. DMT n° 93-10, 15 mars 1993, BOMT n° 93-10, 5 juin 1993, p. 39 ; Comm. CNIL 13 avril 2007.



CE QUE DIT LA LOI

L'ACCÈS AUX DONNÉES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- **Lors de sa séance plénière du 8 mars 2007, la CNIL** a considéré que les valeurs de « classement annuel », de « *ranking* » et de « potentiel » constituaient des données communicables au salarié concerné dès lors qu'elles ont été prises en compte pour décider entre autres de son augmentation de salaire, de sa promotion ou de son affectation. Ce faisant, la CNIL réaffirme le principe selon lequel un collaborateur doit pouvoir accéder à des données de gestion des ressources humaines qui ont servi à prendre une décision à son égard.
- **Conformément à l'article 39 de la loi du 6 janvier 1978 modifiée en août 2004**, le salarié peut également, dans ce cas, demander une copie du document comportant les informations relatives à son évaluation ainsi que les codes ou les valeurs qui lui sont appliqués.
- **De ce fait, la CNIL rejoint l'administration qui, dans l'article L.121-7**, fait peser sur l'employeur une obligation de transparence en matière de recrutement et d'évaluation professionnelle : « La loi introduit par ailleurs au bénéfice des candidats et des salariés, un principe de confidentialité des résultats obtenus. Cette obligation est applicable quels que soient les tests et méthodes ou techniques utilisés. Il est clair qu'il s'agit d'une confidentialité à l'égard des tiers qui n'est pas opposable aux intéressés : ceux-ci peuvent avoir accès sur leur demande, aux résultats* ».

* Circ. DMT n° 93-10, 15 mars 1993, BOMT n° 93-10, 5 juin 1993, p. 39 ; Comm. CNIL 13 avril 2007.

une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail. L'article L.4612-8 du Code du travail prévoit que « le CHSCT est consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail... ».

Dans l'arrêt précité, la Cour a décidé que la mise en œuvre d'entretiens d'évaluation constitue un aménagement important dans le champ d'application de l'article L.236-2, alinéa 7 du Code du travail¹.

Bien évidemment, cette jurisprudence pose la question de la consultation du CHSCT pour les entretiens déjà en place. Cette consultation étant nécessairement préalable à la décision, les DRH pourraient considérer qu'il n'est pas conforme à l'esprit des textes

de procéder à une consultation sur un dispositif déjà existant. En tout état de cause, la consultation devra intervenir en amont en cas de modification des modalités du dispositif d'évaluation.

Au regard de la jurisprudence précitée et de l'objet de l'institution, le CHSCT devra examiner les incidences de ces entretiens d'évaluation sur la santé des salariés.

LA MISE EN PLACE D'UN ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Le comité d'entreprise doit être consulté sur toute décision de mise en place d'un entretien annuel d'évaluation. Qu'il soit informé ou consulté, le comité d'entreprise ne se prononce pas sur l'impact du dispositif d'évaluation sur la santé des salariés (rôle du CHSCT)

1. Recodifié en CT, art. L. 4612-8.



EN PRATIQUE

LES ÉTAPES DE CONSULTATION DES INSTANCES REPRÉSEN- TATIVES DU PERSONNEL

Déclaration à la CNIL

Si les données font l'objet d'un traitement automatisé.

Convocation du CHSCT

Joindre :

- l'ordre du jour ;
- le récépissé de déclaration à la CNIL ;
- une note sur le projet d'évaluation ;
- les supports types dont l'utilisation est projetée.

Délai minimum : 15 jours.

Réunion du CHSCT

- vote sur le projet ;
- rédaction du procès verbal.

Délai : dès le lendemain.

Convocation du CE

Joindre :

- l'ordre du jour ;
- le récépissé de déclaration à la CNIL ;
- l'avis du CHSCT (PV) ;
- une note sur le projet d'évaluation ;
- les supports types dont l'utilisation est projetée.

Délai minimum : 3 jours.

Réunion du CE

Vote sur le projet.

Information préalable des salariés

Plutôt formalisée par voie collective (affiche) ou individuelle.

mais sur les conséquences de ce dispositif en termes de conditions de travail, d'évolution de carrière et de salaire.

L'arrêt de la cour d'appel rendu le 3 novembre 2006 précise que le comité est en droit de refuser d'émettre un avis tant qu'il n'a pas reçu communication de celui du CHSCT. Il résulte de cette décision qu'à défaut de communication de ces informations, le comité d'entreprise est fondé à saisir en référé le président du tribunal de grande instance en cessation d'un trouble manifestement illicite.

La sanction de ce non-respect réside, aux termes de cet arrêt, dans l'interdiction sous astreinte pour l'employeur de mettre en application le projet d'entretien annuel d'évaluation des salariés tant que ces formalités n'ont pas été accomplies.

En application de l'article L.2323-32, alinéa 2 du Code du travail, le comité d'entreprise est informé, préalablement à leur introduction dans l'entreprise, sur les traitements automatisés de gestion du personnel et sur toute modification de ces derniers. Il est par ailleurs consulté sur tous les dispositifs permettant un contrôle de l'activité des salariés¹.

L'INFORMATION PRÉALABLE DU SALARIÉ

Le salarié est informé des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle préalablement à leur mise en œuvre. Aux termes de l'article L.1222-3 du Code du travail, cette information peut intervenir de manière individuelle ou collective, oralement et/ou par écrit. La Cour de cassation a décidé que la méconnaissance par l'employeur de son obligation d'informer préalablement les salariés peut justifier l'allocation de dommages et intérêts².

1. CT, art. L.2 »32-32, al.3.

2. Cass. Soc., 21 novembre 2006, n° 05-40.656.

Par ailleurs, les résultats de l'entretien d'évaluation doivent rester confidentiels¹.

LA DIFFICILE EVALUATION DES COMPETENCES COMPORTEMENTALES

En 2008, le tribunal de Nanterre a ainsi déclaré illicite l'outil d'évaluation de la société d'édition professionnelle Wolters Kluwer France, qui notait trois comportements au travail : le focus client – « Prend toujours en compte les tendances et les évolutions du marché ainsi que les projections futures » – ; l'innovation – « A une pensée originale » – ; et la responsabilité – « Gère activement la chaîne d'interdépendance en acceptant les responsabilités de son rôle au sein de cette chaîne ». « Il est pour le moins étonnant, estimaient les juges, que tous les critères de comportement, dont on voit bien la difficulté à les quantifier, entrent pour 50 % dans la notation finale, de telle sorte qu'en définitive la notation ainsi instituée n'est ni proportionnée ni objective [...] ».

Dans son rapport sur le système d'évaluation de la société de matériel médical GEMS, le cabinet Isast allait plus loin encore : avec la notation comportementale, GEMS tentait, selon le cabinet, de faire adhérer les salariés à des valeurs « qui sortent du cadre strictement salarial ». Un collaborateur qui avait atteint ses performances mais qui ne se « conformait pas » aux valeurs de l'entreprise était ainsi contraint de suivre un « plan d'amélioration de la performance » : l'évaluation des comportements avait donc, concluait l'Isast, une fonction « idéologique ». « GEMS cherche à créer un esprit de corps qui se renforce au fur et à mesure que les salariés s'élèvent dans la hiérarchie sociale de l'entreprise. »

L'OBLIGATION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL (LOI DU 5 MARS 2014)

L'objectif de la loi du 5 mars 2014 est de faire des salariés, pris tant individuellement que collectivement, de véritables acteurs du parcours de formation mis en œuvre au niveau de l'entreprise.

Nombre d'employeurs omettaient leurs obligations en matière de bilan d'étape professionnel (voire d'entretien professionnel pour les plus de 45 ans). Aujourd'hui, l'entretien professionnel tous les deux ans qui doit conduire, au terme de six ans dans la même entreprise, à un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié devient une étape obligatoire, sous peine de pénalités pour les entreprises comptant plus de 50 salariés.

Au cours de cet entretien, qui s'ajoute à l'éventuel entretien d'évaluation ou encore à l'entretien annuel de suivi du forfait annuel en jours (art. L.3121-46 du Code du travail), doivent être abordées « les perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi » du salarié (art. L.6315-1 du Code du travail).

À QUI S'ADRESSE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

L'entretien professionnel s'adresse à tous les salariés de l'entreprise, quelle que soit sa taille. Mais, au regard des obligations qu'il instaure en termes de délai (deux ans), l'entretien vise en priorité les salariés en CDI.

Et les salariés en CDD ?

- À compter de la date l'embauche, l'employeur dispose de deux ans pour mettre en œuvre l'entretien professionnel. Cela signifie qu'en pratique, étant donnée la durée maximale d'un CDD (18 mois dans la majorité des

1. CT, art. L 1222-3.

cas), l'entreprise n'a pas d'obligation légale de mettre en œuvre l'entretien pour les salariés concernés par ce type de contrat.

- Les obligations en termes de gestion des parcours tous les six ans dans l'entreprise excluent de la même façon une personne en CDD du bénéfice de ces dispositions – à l'exception, bien entendu, du cas spécifique dans lequel un CDD aboutit à un CDI. L'ancienneté acquise au titre du CDD est prise en compte dans le calcul de l'obligation de mise en œuvre d'un entretien tous les deux ans et de la gestion des parcours tous les six ans.

QUELS SONT LES OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

Pour le salarié :

- être informé de la stratégie de l'entreprise et son impact sur l'évolution des métiers et des compétences ;
- identifier les actions de formation, qualifiantes et non qualifiantes, à privilégier dans le cadre de son parcours professionnel ;
- être accompagné dans l'élaboration d'un projet professionnel à plus ou moins long terme.

Pour l'entreprise :

- identifier les compétences professionnelles dont elle dispose en interne ;
- fidéliser et faire évoluer ses collaborateurs ;
- anticiper les évolutions dans une dynamique de GPEC : quelles seront les compétences professionnelles indispensables dans les prochaines années ? Comment les collaborateurs se positionnent-ils au regard de ces évolutions et au regard de leurs aspirations professionnelles et personnelles ?
- construire un plan de formation plurianuel ;
- évaluer les priorités en matière de formation et faciliter la justification du budget alloué au plan de formation hors de toute contrainte fiscale au titre du plan.



EN PRATIQUE

QUELLES SONT LES DIFFÉRENCES ENTRE ENTRETIEN PROFESSIONNEL ET ENTRETIEN ANNUEL ?

L'entretien annuel d'évaluation est centré sur la performance et les objectifs à court terme : c'est une pratique de management qui fait le bilan de l'activité professionnelle et définit des objectifs opérationnels pour l'année à venir.

L'entretien professionnel s'inscrit dans une démarche de gestion des compétences. Les questions d'évolution, de projet professionnel et de formation y sont centrales, contrairement à l'entretien annuel dans lequel elles sont souvent mises au second plan.

Quel est le contenu de l'entretien professionnel ?

Aucun texte légal ne formalise le contenu de l'entretien professionnel. Les branches professionnelles peuvent en définir le contenu, avec le soutien de leur OPCA.

FAUT-IL PRÉVOIR UNE CONVOCATION DU SALARIÉ À L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

Le Code du travail ne prévoit aucune obligation sur ce point. Il est toutefois fortement recommandé de mettre en place une procédure de convocation, non seulement pour faciliter la préparation de cet entretien, mais aussi pour prouver que l'entreprise répond à ses obligations :

- délai de la convocation : le salarié doit être informé de la tenue de l'entretien dans un délai suffisant pour lui permettre de le préparer (8 à 30 jours) ;
- contenu de la convocation : la convocation doit préciser l'heure et le lieu de l'entretien. Celui-ci doit se dérouler sur le temps de travail effectif et être rémunéré.

Il n'est pas possible d'intégrer l'entretien professionnel dans les entretiens annuels d'évaluation car, légalement, l'entretien professionnel sur les problématiques d'employabilité et de formation doit faire l'objet d'un temps distinct de l'entretien d'évaluation. En pratique, il peut être envisagé de les réaliser l'un après l'autre, sur une plage horaire prédéterminée.

QUI CONTRÔLE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DANS L'ENTREPRISE ?

Un certain nombre d'acteurs, issus ou non de l'entreprise, sont en capacité de contrôler le respect de la mise en œuvre de l'entretien :

- le comité d'entreprise doit être consulté sur la mise en place des entretiens professionnels au titre de ses attributions générales ;
- le salarié lui-même, dans le cadre de sa relation contractuelle avec l'employeur ;
- l'inspection du travail, qui contrôle l'application du droit du travail ;
- la jurisprudence, qui à terme sera sans doute amenée à trancher d'éventuels conflits (dommages et intérêts).

QUELLES SONT LES ÉVENTUELLES SANCTIONS EN CAS DE DÉFAILLANCE DE L'ENTREPRISE ?

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, si le salarié n'a pas bénéficié au cours des six dernières années des entretiens professionnels et/ou d'au moins deux des trois actions prévues dans l'état des lieux, son CPF est abondé de 100 heures supplémentaires (temps plein) ou 130 heures (temps partiel).

Les premières sanctions éventuelles n'interviendront qu'entre mars 2020 et mars 2022, soit six ans à compter de la date de mise en œuvre du premier entretien.

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, la loi est silencieuse quant à d'éventuelles sanctions ; il appartient au juge de se prononcer sur les litiges en cas de conflit. L'absence d'entretien pourrait être interprétée comme discriminatoire et caractériser une faute de l'employeur.

DÉMARCHES ET ACTEURS

L'évaluation est une pratique managériale qui se cherche entre mise en évidence des manquements professionnels, développement des compétences et prévention des risques psychosociaux. Aussi, concevoir et mettre en œuvre un dispositif d'évaluation nécessite-t-il de : clarifier les objectifs visés, opérer des choix méthodologiques cohérents avec les objectifs visés, opérer des choix pertinents entre des modes d'évaluation variés, choisir des modes de mesure adaptés.

LA DÉFINITION DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION

Définir un dispositif d'évaluation nécessite de commencer par identifier ses objectifs en prenant en compte ceux des différentes parties

prenantes. Dans la pratique, on peut observer que les différents acteurs impliqués poursuivent différents buts sans en avoir nécessairement conscience.

Cette pluralité d'objectifs nécessite un important travail de la part de la fonction RH : clarifier et hiérarchiser les objectifs poursuivis



EN PRATIQUE

CLARIFIER ET HIÉRARCHISER LES OBJECTIFS POURSUIVIS

- La direction fixe les objectifs stratégiques de l'évaluation.
- La DRH conçoit le dispositif d'évaluation en partenariat avec les managers évaluateurs, les collaborateurs et en informant les partenaires sociaux.
- La DRH conçoit la formation des évaluateurs et des évalués.
- La DRH conçoit les supports formels d'évaluation.
- La DRH évalue l'implémentation du dispositif d'évaluation.
- La DRH actualise la démarche en fonction des effets de la mise en œuvre du dispositif.
- Les managers/la DRH informent les salariés.
- Les managers conduisent les entretiens d'évaluation.
- Les managers formalisent les informations recueillies lors de l'entretien dans un support.
- Le manager et le salarié signent le support d'évaluation renseigné.
- Les managers renseignent le SI (si le dispositif le prévoit) : compétence, besoins de formation, souhait de mobilité, potentiel identifié.

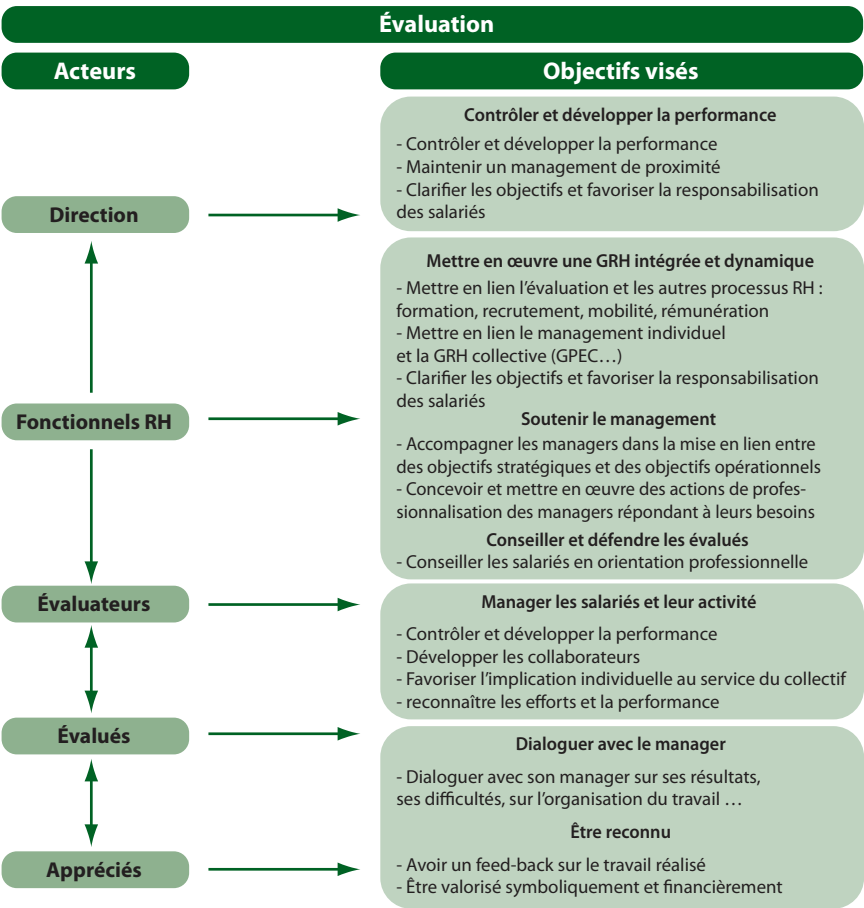


Figure 10.4 – Les objectifs poursuivis par les acteurs parties prenantes dans un dispositif d'évaluation

dans la démarche d'évaluation en associant les différents acteurs.

OPÉRER DES CHOIX
COHÉRENTS AVEC
LES OBJECTIFS VISÉS

DÉFINIR CE QUI EST ÉVALUÉ

La plupart du temps, les supports d'évaluation oscillent entre trois objets – le travail réalisé, les résultats du travail et/ou les caractéristiques personnelles – avec un accent porté sur

l'évaluation des résultats. Ainsi, il est fréquent d'observer que le référentiel des compétences est assorti d'indicateurs de résultats qui correspondent plus ou moins aux objectifs de résultats fixés par ailleurs.

L'évaluation du travail réalisé

Lorsque l'objet de l'évaluation est le travail réalisé, il s'agit tout à la fois de faire le point sur le travail effectué et les comportements du salarié au travail : la progression du salarié, ses efforts, son intégration au sein de l'équipe...

Cette idée de focaliser l'évaluation sur la progression et non pas sur les résultats

confère à l'évaluation un caractère nécessairement constructif et s'oppose aux logiques d'interclassement des salariés. Il ne s'agit pas de dire qui est le meilleur, mais d'encourager chacun vers de meilleures pratiques en fonction de ses compétences, ses capacités, sa motivation. L'accent est donc mis sur le salarié plus que sur ce qui est attendu de lui.



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

« En quoi est-il utile de mettre en place une évaluation des compétences alors que, au final, ce qui compte, aujourd'hui encore plus qu'hier, ce sont les résultats ? On nous fait perdre du temps avec des préoccupations RH à la mode (la gestion des compétences) qui sont déconnectées de nos préoccupations de terrain pour finalement aboutir à un résultat qui est que ce qui compte, c'est l'évaluation des résultats. »

(Témoignage d'un manager)

L'évaluation des résultats du travail

L'évaluation des résultats du travail consiste à mesurer les écarts entre les résultats attendus et les résultats effectivement atteints. Dans ce cas, l'évaluation s'appuie sur une liste d'objectifs préalablement définis idéalement entre l'évaluateur et le salarié évalué.

Cette méthode est bien évidemment cohérente avec un mode de management de type direction par objectif. L'adéquation entre les objectifs poursuivis et les résultats effectivement atteints se traduit souvent dans une reconnaissance salariale. Elle est tout particulièrement utilisée pour l'évaluation de cadres et managers bénéficiant d'objectifs individuels précis.

! À SAVOIR

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE ÉVALUATION DES RÉSULTATS

Elle suit la plupart du temps un cycle annuel :

- **définition** des objectifs à atteindre durant l'année N+1 entre le manager évaluateur et le salarié évalué ;
- **détermination** des échéanciers des objectifs visés ;
- **observation** des résultats obtenus par le manager et le salarié évalué ;
- **confrontation** des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés – analyse des écarts éventuels et de leurs causes, plan d'actions correctrices ;
- **définition** de nouveaux objectifs intégrant d'éventuels axes de développement liés à la non-atteinte des objectifs préalablement fixés.

L'évaluation des caractéristiques personnelles

L'évaluation des caractéristiques personnelles consiste à évaluer les compétences de la personne dans ce qu'elle mobilise comme savoir, savoir-faire, savoir-être dans son emploi et peut répondre à des logiques variées :

- « la logique de l'emploi occupé » correspond aux outils dont l'objectif est de valider les compétences exercées par l'individu pendant la période retenue pour l'évaluation ;
- « la logique de la situation professionnelle ou du métier » valide aussi les compétences exercées actuellement mais les évalue « par rapport au référentiel métier dans lequel se situe l'individu » ;
- « la logique du parcours professionnel » valide, en plus des compétences actuelles, les compétences préalablement exercées dans la vie professionnelle ;
- « la logique du potentiel » se situe sur un autre plan puisqu'elle s'efforce d'évaluer des

compétences potentielles¹, de détecter le potentiel² et d'encourager la mobilité fonctionnelle et géographique des salariés afin de favoriser leur employabilité³.

Le plus souvent, les pratiques managériales sont plus proches de la première logique, l'« emploi occupé ».



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

« C'est vrai que notre première préoccupation de manager, c'est que la boîte tourne au mieux ; pour ce qui est du développement des salariés, c'est un plus, un bonus mais en ces temps de vaches maigres, les bonus sont l'exception et non plus la règle... Manager, cela signifie avant toute chose manager l'activité, le business, avant même de manager les salariés, leur parcours, leur développement. La plupart d'entre nous aimeraient être de bons managers sur les deux dimensions mais, devant la pression du temps, nous sommes obligés d'établir des priorités qui sont toujours en faveur du travail et non pas des salariés ».

(Témoignage d'un manager)

L'évaluation du savoir-être s'opère à partir de compétences comportementales doubles :

1. De nombreuses entreprises comme Axa ou Philips utilisent ce type d'évaluation tous les ans sur la base d'une notation alphanumérique. À cet égard, on peut distinguer, dans l'évaluation du potentiel d'évolution, l'évaluation des hauts potentiels.
2. Concernant la détection des hauts potentiels, dans nombre d'entreprises, des postes clés sont définis pour lesquels des viviers de candidats sont organisés. L'entrée dans ces viviers dépend de l'évaluation de la hiérarchie. Au sein de cette entreprise, deux niveaux de postes clés (et deux viviers) sont définis : direction générale et unités.
3. Afin de favoriser la mobilité fonctionnelle et l'employabilité, nombre d'entreprises donnent une évaluation alphanumérique annuelle aux salariés, ce qui incite fortement ces derniers à ne pas s'enfermer dans un poste.

- celles inhérentes à l'ensemble de l'organisation, par exemple à partir des valeurs de cette dernière (exemplarité, sens du client, esprit d'équipe, solidarité...);
- celles spécifiques à un type d'emploi, par exemple, dans les filières techniques : respect des règles de sécurité...

Les pratiques managériales observées en la matière concernent davantage l'évaluation de comportements professionnels définis sur l'ensemble d'un site comme par exemple l'esprit d'équipe ou la ponctualité.

Si l'on peut théoriquement différencier ces trois formes d'évaluation, en pratique, le support d'entretien d'évaluation propose aux managers d'adopter une formule mixte ou privilégie l'évaluation des résultats ; c'est en effet sur cette dimension que se cristallisent l'enjeu de l'entretien et le rapport de force qui s'instaure entre le manager et son salarié. Les autres dimensions, lorsqu'elles sont abordées, répondent davantage aux impératifs d'alimentation des processus RH.

Cet inventaire rapide des différents objets d'évaluation possibles met en évidence la complexité de l'analyse et du processus mis en œuvre.

DÉFINIR COMMENT ÉVALUER

Quel que soit l'objet de l'évaluation, plusieurs techniques sont possibles et peuvent être combinées. Aucune d'entre elle n'est a priori supérieure à une autre. Il s'agit avant tout de choisir la ou les technique(s) adaptée(s) à la stratégie préalablement définie, au contexte et au mode de management.

De manière très pragmatique, on peut proposer aux managers de combiner plusieurs de ces techniques dans le temps en commençant par celle qui répond prioritairement à ses objectifs.

L'entretien en face-à-face

La technique qui consiste pour un manager et son collaborateur à s'entretenir en face-à-face est la plus répandue en entreprise.

Les étapes de ce face-à-face sont les suivantes :

- préparation de l'entretien par les deux protagonistes sur la base de documents préparatoires (missions, objectifs, compétences requises, etc., support formel qui va servir à l'entretien) ;
- déroulement de l'entretien et consignation de son contenu dans un support signé par les deux protagonistes ;
- ce document est conservé par l'évaluateur et peut être remis au collaborateur évalué ;
- seules les rubriques « RH » telles que les souhaits de mobilité, géographique ou fonctionnelle ou les actions de formation peuvent être communiquées à la DRH.

Les tests

À l'image du recrutement, le process d'évaluation peut être enrichi par des tests de différentes natures. Les plus couramment utilisés sont les tests d'intelligence, d'aptitude ainsi que les tests de personnalité.

Ils se présentent généralement sous forme de listes de questions permettant d'identifier les traits de personnalité, de « mesurer » un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué. Bien que souvent scientifiquement éprouvées, l'efficacité de ces tests est réduite dans un contexte où le dialogue manager-salarié prime.

Les « assessment centers »

Les *assessment centers*, centres d'évaluation ou encore de bilan comportemental, rassemblent un ensemble de techniques : entretiens individuels, collectifs, mises en situation

individuelles ou collectives (*test in basket*, étude de cas, résolution de problème...), tests psychologiques (d'aptitude, de personnalité).

Ils reposent sur le principe d'observation de comportements lors de mises en situation, au sein d'un lieu unique, d'un ensemble de salariés qui sont évaluées par des professionnels de l'évaluation, des responsables, managers, collègues...

Cette démarche est largement pratiquée dans les grandes entreprises notamment pour valider le potentiel de leurs cadres et éclairer la gestion de leurs parcours. Les sessions d'évaluation durent en moyenne entre un et cinq jours.

Malgré les coûts importants liés à leur utilisation, les *assessment centers* ont le vent en poupe. Des études, essentiellement américaines, montrent que leur efficacité prédictive est supérieure à celle de toute autre démarche. Au-delà de la combinaison des outils utilisés, on peut attribuer cette efficacité à plusieurs facteurs :

- clarification des objectifs, des besoins en amont ;
- formation et professionnalisme des évaluateurs ;
- suivi des décisions RH prises à l'issue de l'*assessment* ;
- feed-back précis, bienveillants et sans compromis aux évalués.



CE QU'IL FAUT RETENIR

- Opérer des choix méthodologiques cohérents avec les objectifs visés.
- Définir ce qui est évalué : le travail réalisé, les résultats du travail et/ou les caractéristiques personnelles.
- Définir comment évaluer : entretien en face-à-face, test, *assessment center*.

CHOISIR ENTRE LES MODES D'ÉVALUATION

Afin d'opérer des choix entre des modes d'évaluation variés, il convient de faire des comparaisons interpersonnelles, de comparer à des standards de poste ou à des objectifs individuels préalablement fixés.

! À SAVOIR

TROIS MODES D'ÉVALUATION

Trois grands modes d'évaluation qui, dans la réalité managériale, se combinent :

- **le salarié est comparé aux autres** (classement et distribution forcée) ;
- **le salarié est comparé à des standards** (référentiel des compétences) ;
- **le salarié est comparé à des objectifs** qui lui ont préalablement été fixés.

LES COMPARAISONS INTERPERSONNELLES

Le classement consiste à ordonner les salariés (du meilleur au pire le plus souvent). Si cette méthode est relativement simple sur un petit nombre de salariés, elle s'avère en revanche des plus complexes lorsqu'il s'agit de classer un grand nombre de salariés sauf à raisonner successivement sur les deux extrêmes ou bien encore à comparer successivement les salariés par paire.

Ces difficultés sont accrues par le fait que, pour un grand groupe, les évaluations se répartissent sur deux ou trois personnes : le manager et un ou deux de ses collaborateurs/adjointes également en charge des attributions managériales. Dans ce cas, les différents appréciateurs doivent au préalable définir non seulement des modes d'évaluation communs mais également des critères d'inter-comparaison communs.

Pour minimiser ces difficultés, les managers optent fréquemment pour une distribution forcée contre laquelle luttent nombre de représentants des salariés. Cette méthode consiste à ce que le manager positionne les salariés appréciés sur des points de distribution préalablement établis (5 % de très bons, 25 % de satisfaisants, 40 % à améliorer, 30 % d'insatisfaisants par exemple). Comme plusieurs managers le soulignent, ce procédé « limite les tendances à l'inflation, le repli vers la moyenne ; en revanche, il introduit des difficultés lorsque le groupe à apprécier est restreint ou qu'il est très largement distribué ».

LES COMPARAISONS À DES STANDARDS DE POSTE

La comparaison du salarié à des standards de poste peut s'opérer à partir de différentes méthodes, notamment l'observation physique ou les échelles de mesure.

La première méthode consiste à ce que l'appréciateur renseigne des listes, souvent appelées « listes de référence » sur lesquelles figure le recensement des comportements, qualités, activités attendues ainsi que le nombre qui leur est alloué.

Parmi les plus anciennes et les plus utilisées au sein des entreprises et administrations, la méthode des échelles de mesure consiste à formaliser des critères et à positionner le salarié par rapport à ces critères sur une échelle à x gradations (allant du satisfaisant au médiocre par exemple).

Les pratiques observées en la matière diffèrent :

- échelle ne comportant aucune autre précision/définition des différents niveaux proposés :

1	2	3	4	5
oui		non		

Tableau 10.1 – Avantages et inconvénients des échelles de mesure

	Avantages	Inconvénients
Échelle à 3 points	Simple. Laisse peu de place à l'interprétation du manager.	Comporte un point neutre derrière lequel le manager peut se réfugier. Peut réduire à l'excès l'appréhension d'une réalité complexe.
Échelle à 4 points	Oblige le manager à prendre position positivement ou négativement.	L'absence de point neutre gêne certains évaluateurs.
Échelle à 5 points	Le nombre d'échelons permet au manager d'être plus nuancé dans son jugement.	Comporte un point neutre derrière lequel le manager peut se réfugier.

- échelle comportant les libellés des différents niveaux proposés du type :

Prend en charge	Maîtrise	Optimise	Fait référence

Le nombre de points sur l'échelle choisie comporte lui aussi des avantages et des inconvénients (voir tableau 10.1).

Quoi qu'il en soit, l'éventail des pratiques possibles invite les fonctionnels RH et les managers à adapter les outils à leurs contextes de mise en œuvre.

LES COMPARAISONS À DES OBJECTIFS

Nombre d'entreprises tentent de formaliser des « **objectifs SMART** » (« intelligent » en anglais) :

- Spécifique (*Specific*)
- Mesurable (*Measurable*)
- Atteignable (*Achievable*)
- Raisonnable (*Realistic*)
- Temporellement défini (*Time-bound*)

Spécifique

Un objectif doit être clair, spécifique, compréhensible et sans ambiguïté. « Tu dois faire mieux » est trop vague et imprécis pour être

suivi de résultats. De plus, un objectif précis est plus facilement mesurable et donc contrôlable

Mesurable

Ne pas pouvoir mesurer l'état d'avancement de ses objectifs, c'est comme naviguer dans le brouillard sans cartes ni boussole, ce qui n'est motivant pour personne. « Tu dois apprendre l'anglais » est un objectif difficilement mesurable. Par contre, « quand le téléphone sonne, tu dois pouvoir comprendre qui appelle, ce qu'il veut et pouvoir le transférer » est nettement plus mesurable.

Atteignable

Les objectifs doivent être accessibles à ceux qui doivent les atteindre. Seuls les poètes peuvent décrocher la lune, pas vos employés moyens. Bien sûr, dépasser ses limites est valorisant et enrichissant mais il faut aussi penser dans la durée. Des objectifs inaccessibles n'emporteront jamais bien longtemps l'adhésion de votre équipe qui sera vite démotivée.

Raisonnable

Vos objectifs se rattachent à un projet de votre entreprise, ils s'insèrent dans un tout cohérent. Leur pertinence par rapport à l'ensemble aura un important impact positif sur vos performances, ce qui vous rapprochera encore plus de votre objectif.

Temporellement défini

Il ne suffit pas d'avoir les moyens pour atteindre ses objectifs, il convient de ne pas oublier la dimension temporelle. Un objectif a un début et une fin. Sa durée est déterminée. Sans échéance, ils se perdraient parmi l'immensité des autres choses à faire et risqueraient d'être rapidement oubliés.

! À SAVOIR

Le fondement de « **la méthode SMART** », souvent oublié dans sa mise en œuvre, est que, finalement, la seule chose qui compte avec un objectif, c'est de l'atteindre !

Rappel utile : ceux qui n'ont pas d'objectif travaillent pour ceux qui en ont !



CE QU'IL FAUT RETENIR

- Ceux qui n'ont pas d'objectif travaillent pour ceux qui en ont !
- En résumé, un objectif = verbe d'action + quoi + combien + quand.
- En disant pourquoi, on donne du sens à l'objectif.

DES INDICATEURS DE CONTRÔLE AUX INDICATEURS DE PILOTAGE

Les critères d'évaluation s'inspirent des analyses causales du type « arbre des causes¹ » et plus globalement des démarches qualité. L'évaluation opère une distinction entre :

- des indicateurs associés aux résultats de l'action, autrement appelés « indicateurs de contrôle » ;

- des indicateurs qui en modélisent les divers moyens mis en œuvre, appelés « indicateurs de pilotage ».

Alors que les premiers constatent les résultats de l'action, les seconds permettent de contrôler les différentes étapes qui y mènent et, si besoin, de définir et mettre en œuvre des actions de progrès. Si moyens et résultats sont, dans la réalité causale, plus emboîtés que cette distinction ne le laisse penser, elle est supposée permettre aux acteurs impliqués d'échanger, de mieux appréhender le niveau et la hiérarchisation des enjeux.

Cette question ramène à la difficulté centrale de construction des indicateurs :

- qui assurent suffisamment de cohérence entre les groupes pour alimenter le processus de gestion
- et qui soient suffisamment contingents pour rendre compte de l'activité réelle du salarié ainsi que de son environnement propre.

À cet égard, on a pu observer que la différence de niveau de maîtrise de compétences entre salariés d'un même secteur d'activité (accueil et conseil des clients) pouvait être en grande partie expliquée par le contexte dans lequel ils exercent leur activité :

- sévérité plus ou moins grande dans l'évaluation ;
- même nature d'objectifs mais niveaux d'exigence différents ;
- salariés alternant entre des activités variées (accueil physique, téléphonique, gestion des comptes...) dans un cas et salariés demeurant sur une seule activité contraignante – accueil téléphonique – plusieurs jours consécutifs dans l'autre cas ;
- présence et aide des managers de proximité dans un cas et management à distance dans l'autre cas, accompagnement régulier des salariés dans un cas et contrôle assidu avec communication centrée sur les résultats à améliorer dans l'autre cas... ;

1. Ou diagramme cause-effet (Ishikawa).



EN PRATIQUE

DIFFÉRENTS TYPES DE CRITÈRES

Les managers ont le choix entre différents types de critères : des critères de résultats ou des critères de moyens.

- **Un critère de résultat** est un critère qui exprime le résultat d'une action. Il est plutôt quantitatif.
- **Un critère de moyen** s'exprime plutôt sous forme qualitative.

Comme nombre de managers le soulignent, la mesure des critères quantitatifs est plus aisée et plus fiable que celle des critères qualitatifs. D'autres soulignent que cette « *objectivité comptable n'est qu'un travestissement de la réalité de l'activité des salariés* » ; par ailleurs, « *les salariés ont besoin d'une évaluation qualitative qui traduise l'ensemble de leurs activités et de leurs efforts* ». Enfin, nombre de managers soulèvent la question : « *Comment rendre compte par les indicateurs du fait que les variations d'évaluations reflètent au moins autant des différences entre les conditions de travail que des différences entre salariés ?* »

- planification d'activité auto-organisée par les salariés dans un cas et imposé dans l'autre cas...

Ici, émerge une considération centrale dans les modes d'évaluation : si l'on veut véritablement rationaliser les modes d'évaluation, il faut choisir des indicateurs cohérents par rapport aux caractéristiques des activités des salariés mais aussi par rapport à leur ancienneté dans le domaine d'activité, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte de leur maîtrise de l'activité¹, ce qui militerait pour l'utilisation de critères multiples.

Mais l'utilisation de critères multiples nécessite d'effectuer un choix des mesures à prendre en compte. Il faut éviter, en particulier, que les mesures soient en opposition. Le choix est d'autant plus difficile que l'effort réalisé par le salarié sur l'un des critères doit bien conduire à une augmentation de la per-

formance globale sans pour autant être compensé par une baisse de la performance sur l'un des autres critères.



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

« On nous demande de faire remonter des informations qui collent à la réalité du terrain et en même temps, on nous impose des indicateurs, des critères qui n'ont rien à voir avec cette réalité. Alors, comment faire ? »

(Témoignage d'un manager)

L'utilisation d'un critère composite corrige les problèmes précédents mais en pose d'autres. La pression à améliorer un résultat partiel ne peut notamment plus être compensée par une baisse de l'effort sur un autre critère ; des sentiments d'insatisfaction peuvent alors naître de la part du personnel apprécié (crainte, par exemple, qu'un bon indicateur composite ne soit ensuite utilisé comme indicateur standard).

1. À ce sujet, les spécialistes de l'évaluation, notamment les psychologues, face à la complexité de la réalisation d'une activité professionnelle, sont plutôt favorables à l'utilisation de plusieurs indicateurs.

Tableau 10.2 – Différentes alternatives de conception de l'évaluation

Les caractéristiques de l'évaluation	Les différents choix possibles
Ce qui est évalué ?	• le travail réalisé • les résultats du travail • et/ou les caractéristiques personnelles
Qui est évalué ?	• le salarié • une équipe de salariés • les extrêmes (les très bons et les "non acceptables")
Qui évalue ?	• le supérieur hiérarchique N+1 • les pairs • le salarié lui-même : auto-évaluation • le supérieur hiérarchique, les pairs, les subordonnés et les clients internes : évaluation 360° • le supérieur hiérarchique, l'apprécié lui-même, les pairs, les subordonnés et les externes : évaluation 540°
Comment est conduite l'évaluation ?	• indicateurs globaux ou <i>indicateurs spécifiques au domaine d'activité</i>, à l'ancienneté dans l'activité • un ou plusieurs indicateurs
À partir de quel type de référentiel ?	• les référentiels "objectifs" • les référentiels "compétences" • les référentiels "comportement"

NB : Les éléments en italique correspondent aux pratiques les plus courantes.

Le tableau 10.2 propose un récapitulatif synthétique des différentes alternatives proposées aux praticiens RH et aux managers.

Si la conception du mode d'évaluation propose différentes alternatives et, de fait, pose de nombreuses questions, qu'en est-il des procédures de sa mise en œuvre ?

de ce constat. Les autres formes invitent à l'échange entre le manager et son collaborateur. Il faut noter que l'entretien le plus couramment utilisé est l'entretien semi-directif qui permet de donner un cadre structuré à l'échange sur la base du document support de l'évaluation.

METTRE EN ŒUVRE UN
DISPOSITIF D'ÉVALUATION

LES TYPES D'ENTRETIEN
D'ÉVALUATION

Le type de l'entretien, directif, semi-directif ou libre, conditionne en grande partie la teneur même de l'entretien. Dans l'entretien directif, le manager expose au salarié ce qu'il pense et, sans vraiment l'inviter à exprimer son point de vue, il tente de le convaincre de la justesse

 QU'EN PENSENT
LES SALARIÉS ?

À propos de l'entretien directif, les salariés déclarent « subir ce type d'entretiens où l'on est convié pour écouter et non pas pour s'exprimer ». Les managers interviewés ont davantage le sentiment de conduire des entretiens semi-directifs « au cours desquels on utilise le canevas d'entretien tout en laissant des temps de parole à l'apprécié dans le but de parvenir à résoudre ensemble les problèmes et à améliorer les résultats. »

(Témoignages de salariés et de managers)

LA « FRÉQUENCE » DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Dans la plupart des entreprises, l'évaluation est annuelle. Cette fréquence est remise en question par certains fonctionnels RH mais aussi et surtout par nombre de salariés qui déplorent le « *manque d'évaluations intermédiaires afin de faire des points d'étape, que les managers puissent si besoin réajuster les objectifs fixés en fonction du contexte de l'activité* ». Par ailleurs, les salariés appréciés manifestent le souhait de voir leur manager plus régulièrement « sur le terrain » : « *sous prétexte d'entretien annuel, on ne voit plus personne durant l'année ; or pour apprécier les résultats, encore faut-il pouvoir observer des éléments concrets* ».

Le traitement en un seul et unique entretien des différentes dimensions, et notamment de l'évaluation des résultats et des actions de développement du salarié, pose des difficultés pour les managers comme pour les salariés, qui pourraient en partie être levées si ces deux rubriques faisaient l'objet d'un traitement distinct. Ainsi, les entretiens de « développement » pourraient avoir lieu à des intervalles plus espacés : tous les deux ou trois ans ou en tant que de besoin par rapport aux souhaits émis par l'apprécié et aux besoins formels de l'organisation.

LE LIEU DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

L'évaluation se déroule majoritairement dans le bureau du manager et dans une disposition de l'espace conforme à la relation hiérarchique : le manager est assis à sa place habituelle derrière son bureau et le salarié est « invité » à s'asseoir face à lui. Ce bureau apparaît à nombre de managers et de salariés comme le lieu de déroulement naturel de l'entretien d'évaluation. Pourtant, la réalisation de cet entretien dans un endroit « plus neutre » pourrait être envisagée. En effet, le lieu tout comme la dis-

position de l'espace induisent un certain type d'atmosphère et de relations entre les protagonistes. En matière d'évaluation, l'endroit choisi peut symboliquement réaffirmer le rôle de commandement des managers ou au contraire manifester une posture d'aide au « développement » de leur part. Par ailleurs, la réalisation de l'entretien d'évaluation dans le bureau du manager ne garantit pas le dégagement de toute autre occupation ou préoccupation (téléphone, personne entrant dans le bureau...) pouvant nuire à ce qui est supposé être « *un moment de dialogue privilégié* ».

LA DURÉE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

La durée d'un entretien d'évaluation oscille entre 30 minutes et 4 heures. Tout dépend en fait de plusieurs critères : le contenu de l'entretien, la qualité de la relation hiérarchique, le degré de maturité des deux parties (appréciateurs et appréciés) par rapport à la pratique de cet entretien. La durée de l'entretien a un fort impact sur la manière dont le salarié apprécié le perçoit. En effet, le temps passé équivaut symboliquement pour lui à « *l'intérêt plus ou moins grand que me porte mon manager ; au temps qu'il est prêt à me consacrer ; un entretien court manifeste la plupart du temps un entretien bâclé* ».

LA FORMATION À LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

La mise en œuvre d'un nouveau système d'évaluation peut justifier le développement de formations *ad hoc* des managers, parfois même des salariés et de leurs représentants. Ces formations portent le plus souvent sur le sens de la démarche, la préparation et la conduite de l'entretien. Les effets positifs de ce type de formation sont indéniables. Pour les managers, cette formation permet de



EN PRATIQUE

DIFFÉRENTS TYPES DE NOTATION

Le choix se situe entre :

- **la notation sur cinq niveaux ou plus** (chaque critère d'évaluation est noté de A à E), traditionnelle dans les entreprises américaines. Exemple : A : excellent/exceptionnel ; B : bien ; C : à améliorer ; D : globalement insuffisant ; E : procédure de mise en garde/le salarié a six mois pour rétablir la situation ;
- **la notation sur deux ou trois niveaux** (les objectifs ne sont pas atteints, sont atteints, ont été fortement dépassés) ;
- **avec une distribution forcée ou non** (10 % doivent être classés dans la tranche supérieure, 10 % dans la tranche inférieure, etc.).

« revoir des notions managériales oubliées ou jamais étudiées, de s'entraîner à une nouvelle pratique d'entretien et à sa préparation »... Pour les salariés évalués, ces formations permettent « d'être mieux informés et compétents pour préparer l'entretien et en être acteurs ».

LE RÉSULTAT DE L'ENTRETIEN

Les possibilités de conclusion ne manquent pas : note synthétique de toutes les autres notes (évaluation globale), évaluation qualitative (commentaire en quelques lignes), plan de travail... Pourtant, cette conclusion est rarement faite.

LA NOTATION

La notation constitue un débat classique dans le cadre de l'évaluation.

La notation sur cinq niveaux génère d'importants problèmes :

- les évaluations manquent de stabilité dans le temps et entre appréciateurs ;
- elles sont souvent marquées par l'effet de halo ;
- les appréciateurs ont tendance à classer tous les individus dans la/les même(s) catégorie(s) (B

et C) pour ne pas avoir à justifier d'évaluation ou à aggraver leurs relations avec l'équipe.

Quant à la distribution forcée, largement utilisée, elle comporte elle aussi un certain nombre de risques opérationnels faiblement identifiés par les managers mais en revanche parfaitement mis en évidence par les salariés appréciés :

- « *création artificielle de catégories de bons et de mauvais* ;
- « *démotivation potentielle des appréciés se situant en dessous de la moyenne* ;
- « *accroissement des rivalités à l'intérieur des équipes* »...

LE SUPPORT D'ÉVALUATION

Malgré la portée à la fois rationnelle et symbolique du support d'évaluation, nombre de managers et de salariés appréciés déclarent que « le fait que l'évaluation soit formalisée ne change rien à ce qui se passe entre le manager et le salarié ; toutes ces paperasses sont beaucoup plus utiles pour les RH que pour les managers et les salariés¹ ».

1. D'ailleurs, nombre d'études montrent que la formalisation des supports n'a pratiquement aucune influence sur la satisfaction à l'égard des dispositifs d'évaluation (Prince et Lawler, 1986).

Tableau 10.3 – Différentes alternatives de mise en œuvre

Les caractéristiques de l'évaluation	Les différentes pratiques
Types d'entretien	<i>Entretien directif : «dire et vendre»</i> <i>Entretien semi-directif : »écouter, dire (et vendre)»</i> <i>Entretien semi-directif/libre : »résoudre ensemble les problèmes»</i>
Fréquence	• <i>de mensuel à annuel</i>
Lieu	• <i>dans le bureau du supérieur</i> ou dans le bureau du subordonné • dans un lieu neutre • dans un lieu de rencontre aléatoire
Durée	• <i>de 30 mn à 4 h</i>
Formation à l'évaluation	• formation des appréciateurs • <i>formation des appréciateurs et des appréciés</i>
Résultats de l'évaluation	• un plan de professionnalisation • <i>la formalisation des objectifs de l'année n+1</i> • une décision formalisée ou non influençant la rémunération • <i>un compte rendu verbal ou formalisé remis ou non à l'apprécié</i> • une conclusion transmise ou non au n+2 • une conclusion transmise ou non à la DRH (formation, mobilité...)
Notation	• <i>la notation à plus de quatre chiffres (ou lettres)</i> • <i>la notation à deux ou trois chiffres</i> • <i>la distribution forcée</i> • <i>la comparaison deux à deux</i>
Support d'évaluation	• <i>support formalisé</i> • discussion informelle

NB : Les éléments en italique correspondent aux pratiques les plus courantes.

À l'instar des diverses alternatives de conception d'un dispositif d'évaluation, les procédures de mise en œuvre sont égale-

ment variées, contraignant les managers à opérer des choix plus ou moins conscients et réfléchis.

Afin de pouvoir adapter les outils existants à une stratégie claire et à un contexte spécifique, il est nécessaire de maîtriser la conception et la mise en œuvre du dispositif d'évaluation.

CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION

Dans le groupe Kilouchi, l'évaluation du personnel a vu le jour dans les années 80. Le dispositif visait alors essentiellement le développement des compétences de la personne, *via* un projet de professionnalisation personnalisé sans lien formel avec l'activité du salarié et les résultats atteints. Au fil du temps de mise en œuvre de ce dispositif plutôt informel (entretien libre souvent sans support, non formalisé), les fonctionnels RH l'ont intégré dans les processus RH (pourcentage d'entretiens conduits intégré aux critères d'intéressement, remontée d'information sur les compétences détenues par les salariés, construction des plans de formation en fonction des remontées d'information managériales...).

Depuis les années 90, afin de préparer l'entrée de l'entreprise dans un marché concurrentiel, les différentes entités de l'entreprise

qui étaient alors « centres de moyens » sont devenues « centres de résultats ». Par suite, l'entreprise s'engageant dans un mode de management de type « direction par objectifs », la DRH *corporate* a instauré un nouveau mode d'entretien d'évaluation appelée « évaluation du professionnalisme » (AP).

Globalement, l'AP devait contribuer à :

- renforcer la cohésion sociale en faisant de l'évaluation le support de :
 - un meilleur dialogue hiérarchie-salarié,
 - la recherche du partage des objectifs,
 - une plus grande transparence quant aux décisions prises,
 - une plus grande équité entre agents,
 - la recherche d'une plus grande rigueur dans le travail ;
- faire en sorte que chacun progresse, soit reconnu et s'épanouisse dans son travail ;
- assurer la liaison entre le résultat du travail et la rémunération.

Ensuite décliné dans les différents sites du groupe, le dispositif d'AP s'est intégré au système de classification des emplois inspiré de la méthode Hay.



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

« L'AP concerne le salarié, alors que la cotation des emplois s'intéresse à l'emploi. Elle repose sur l'évaluation des résultats obtenus par l'agent, année après année, sur les compétences mises en œuvre, mesurées au travers de faits observables, ainsi que sur la manière de les atteindre. Un changement de la rémunération du salarié peut être l'aboutissement de cette démarche. »

(Témoignage d'un DRH)

L'AP s'effectue sur deux composantes :

- « la qualité du travail dans la durée (résultats et comportement professionnel) ;
- les compétences mises en œuvre par le salarié dans son emploi.

Ces deux critères sont connus par les deux parties (l'appréciateur et l'apprécié) et partagés au cours de l'entretien d'évaluation. Ce processus conduit à renforcer l'importance de l'évaluation par le supérieur hiérarchique, qui évalue le travail de son collaborateur, non seulement par un entretien de qualité mais aussi par un suivi régulier.

Le professionnalisme dans l'emploi est défini comme « la capacité à réaliser un travail de qualité dans la durée (observé *a minima* sur deux entretiens d'évaluation consécutifs), ce qui suppose la maîtrise par la personne des compétences nécessaires à la réalisation des activités relevant de son emploi. »

La qualité du travail dans la durée est appréciée par « l'atteinte d'objectifs individuels et/ou de groupe (objectifs contributifs) » :

- ce sont des objectifs explicites, qualitatifs ou quantitatifs, appréciés et formalisés dans la durée, clairement identifiés au préalable et ayant fait l'objet d'une concertation avec le salarié ;

- ou des missions complémentaires confiées au salarié ou à un groupe de salariés, avec des résultats à atteindre préalablement déterminés ;
- les résultats sont considérés pérennes s'ils sont observés sur une durée minimale de deux évaluations :
- les résultats individuels sont mesurés par rapport à des standards professionnels (ex.: règles de l'art, règles de sécurité, modes opératoires,...) qui sont décrits dans les contrats individuels ou les contrats de groupe ;
- les critères de comportement professionnel (esprit d'équipe, solidarité avec les autres groupes, respect des règles du jeu...) également proposés par les RH.

L'évaluation des résultats prend en compte la manière dont ils ont été obtenus : respect du cadre de cohérence, innovation, solidarité avec les autres groupes et prise en compte de leurs contraintes, etc.

Les compétences appréciées sont celles qui sont considérées comme les plus significatives à la tenue de l'emploi. Il peut s'agir d'activités « au cœur de l'emploi » ou d'activités stratégiques pour les entreprises. Le champ de ces compétences couvre l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être.

L'évaluation d'un salarié s'opère au niveau des compétences mises en œuvre dans la réalisation des activités clés retenues dans un repère activités-compétences (RAC) de son emploi : « ensemble des activités clés et des compétences clés d'un type d'emploi, que la DRH estime indispensable pour pouvoir prétendre à la qualification de professionnel confirmé ».

Les caractéristiques d'un RAC sont les suivantes :

- Il est élaboré par un groupe qui comprend : un n+1, un ou plusieurs professionnels confirmés du domaine, un expert RH.
- Il est élaboré à la maille locale.
- Il est court et regroupe au maximum une dizaine de compétences communes à plusieurs activités.

Tableau 10.4 – Exemple de répertoire activités compétences

Répertoire activités compétences - Animateur technique clientèle (extrait)						
Activités clés	Compétences	Faits observables	TB	S	I	NR
• Il contrôle l'activité des techniciens d'intervention clientèle. • Il coordonne de façon optimale, quotidiennement l'activité des techniciens intervention clientèle en élaborant des tableaux de service. • Il effectue des visites de chantier pour réaliser un diagnostic du travail effectué et mettre en place des éventuelles actions correctives.	• Il sait travailler sur un micro-ordinateur et utiliser les logiciels liés au métier (Optimia, TGC, TSP, CLIO, etc.). • Il connaît les lois élémentaires et les caractéristiques physiques des énergies ; il a une connaissance pratique des installations et des matériels qui composent l'alimentation du client électricité ou gaz. • Il connaît la gamme des produits en matière de puissance, tarif, facturation, modalités de paiement et d'accès à l'énergie, adaptée à chaque type de clientèle.	• Lors de l'élaboration du planning de l'activité relève. • À l'occasion de la programmation des travaux à l'interne et aux entreprises. • À l'occasion de la gestion des fichiers clients sous applications informatiques.				

NB : TB : très bien, S : satisfaisant, I : insatisfaisant, NR : non réalisé.

- Il doit évoluer dans le temps selon les besoins du site.

Quant aux compétences figurant dans le RAC :

- Elles sont directement issues des activités significatives tirées des descriptions d'emplois existants et/ou à venir.
- Elles peuvent être transverses à plusieurs activités (pas de rapport systématique : une activité = une compétence).
- Leur formulation est essentiellement un acte de management.
- Elles sont traduites par des verbes d'action qui permettent d'intégrer des éléments observables et concrets.

Le RAC correspond au niveau attendu pour un « professionnel confirmé ».

Pour chaque compétence clé retenue, il est nécessaire de « définir un ou plusieurs critères observables, concrets et vérifiables (faits et actes observables), à partir desquels

on peut considérer que la compétence est ou n'est pas maîtrisée. »

Les compétences clés et les faits et actes observables déterminés *a priori* sont présentés par la hiérarchie aux salariés.

La mise en œuvre de ces principes généraux permet d'établir un lien entre l'évaluation et l'augmentation éventuelle du salarié. Partant, la rémunération du salarié est non seulement liée à la performance collective (intéressement) mais aussi à l'AP du salarié dans son emploi.

En termes de mise en œuvre, l'AP est proclamée par les fonctionnels RH et la direction comme « *une des responsabilités fondamentales des managers* ». Quel que soit le niveau de professionnalisme des salariés, il est demandé aux managers de « *faire régulièrement le point au cours d'un entretien : un moment privilégié de dialogue* ».



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

« L'AP se fonde sur des faits et des actes observables. Ces critères observables permettent de constater et de mesurer les résultats et les progrès réalisés, aussi bien au niveau de la qualité du travail que des compétences mises en œuvre, d'une manière concrète. Ils permettent de faciliter et d'intégrer des objectifs dans les échanges entre la hiérarchie et le salarié. Les deux composantes de l'évaluation (qualité du travail et compétences) sont complémentaires. Leur rapprochement permet d'apprécier le niveau de professionnalisme de l'agent, pour définir les actions qui le feront progresser dans son emploi. Selon le profil de l'emploi et la nature de la contribution attendue de son titulaire, le poids relatif entre ces deux composantes est susceptible de varier d'un salarié à un autre. L'importance relative de chaque composante est précisée a priori à l'agent par le responsable hiérarchique. »

(Témoignages de fonctionnels RH et de membres de la direction satisfaits de cette démarche)

Le tableau 10.5 précise le processus de mise en œuvre de l'AP.

Tableau 10.5 – Les différentes rubriques de l'entretien d'AP

1 - Bilan de l'année n-1
1.1 - Qualité du travail dans la durée
Évaluation des résultats
Évaluation du comportement professionnel
1.2 - Compétences mises en œuvre
1.3 - Progression de l'apprécié
1.4 - Commentaires du bilan de l'année n-1
2 - Définition des objectifs de l'année n+1
3 - Projet d'actions de professionnalisation
4 - Proposition d'évolution de la rémunération
5 - Orientation professionnelle
5.1- Mobilité fonctionnelle
5.2 - Mobilité géographique

L'accent a été mis sur la nécessité pour le manager comme pour le salarié de préparer cet entretien. Une formation à la préparation et à la conduite de cet entretien est d'ailleurs proposée à chacun d'entre eux. Par ailleurs, une grille d'entretien est mise à disposition des appréciateurs et des appréciés par la DRH.

Après une démarche d'entretien hiérarchique d'abord centrée sur la personne et sur son développement sans lien formel avec la tenue de son emploi, cette entreprise a donc opté pour une démarche d'évaluation combinant tout à la fois cette dimension de développement des salariés avec d'autres dimensions telles que le pilotage, le contrôle RH des pratiques managériales et l'optimisation des salariés dans leur emploi.

Cependant, tous les sites ne déclinent pas cette politique de manière homogène. En particulier, certains ont recours à des « référentiels emploi » alors que d'autres conçoivent des « référentiels liste¹ ».

De fait, lorsque l'on apprécie les compétences (qu'il s'agisse de savoir, savoir-faire ou savoir-être), l'évaluation peut être ou non contextualisée, c'est-à-dire en liaison plus ou moins rapprochée avec le métier ou l'emploi du salarié. Selon le cas, le référentiel sera différent. Dans le cas d'une approche contextualisée, on utilisera un « référentiel emploi » ou « référentiel métier ».

Le « référentiel emploi » (maille serrée) ou « référentiel métier » (maille plus large) se présente comme une liste de compétences directement reliées à l'exercice d'un emploi ou d'un métier.

Ce type de référentiel emploi est le plus communément utilisé au sein des sites observés. Il se présente comme une liste de compétences mobilisées dans les activités propres à

1. Pour davantage de développements sur ces deux types de référentiels, voir Estellat et Oiry (1999, 2000).

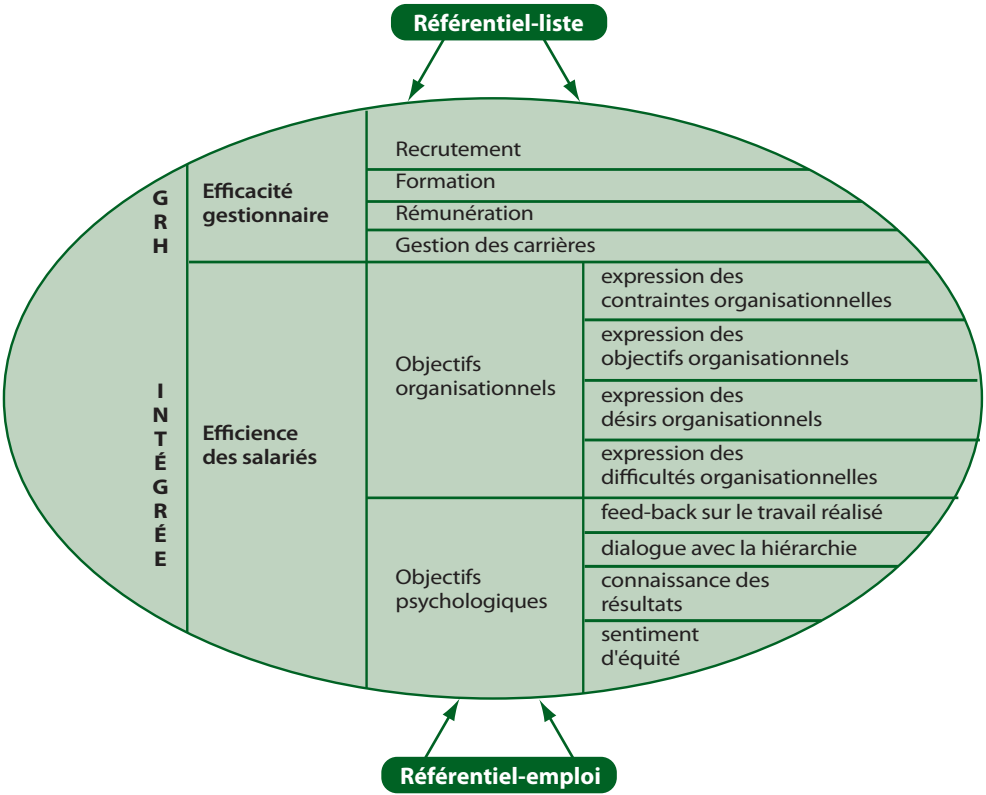


Figure 10.5 – Référentiel liste et référentiel emploi

un emploi. L’omniprésence de ce type de référentiel est à mettre en relation avec la rénovation du système de classification des emplois dans les années 90 : en effet, les anciennes fiches de postes ont peu à peu été remplacées par des descriptions d’emplois censées répondre aux besoins de l’organisation¹. Ce type de référentiels a donc été le plus souvent élaboré à partir des descriptions d’emplois : traduction des activités dites « cœur de métier² » en compétences.

1. Ces descriptions d’emplois ont le plus souvent fait l’objet d’une co-construction RH et opérationnels (managers et titulaire de l’emploi concerné) à partir d’une méthodologie très largement inspirée de la méthode Hay.
2. Métier est ici à interpréter au sens d’activité, d’emploi et non pas au sens de domaine d’activité regroupant différents emplois.

Quant au référentiel liste, il se présente comme une liste de compétences déconnectées les unes des autres et non reliées aux activités spécifiques à un emploi ou à un métier. Ces compétences sont souvent structurées autour de trois rubriques « classiques » au sein de ces deux entreprises : savoir, savoir-faire et savoir-être. Des compétences très différentes sont juxtaposées les unes à côté des autres sans ordre spécifique : « lire un dessin industriel », « faire un compte rendu écrit ou oral de son activité à son superviseur », « animer une réunion » ou « former un collègue en compagnonnage »... Ces listes peuvent donc être communes à tout ou partie des postes de l’organisation considérée.

Tableau 10.6 – L'utilisation du support formel de l'évaluation

PARTIE	CONTENU	COMMENTAIRE	UTILISATION
1 ^{re} PARTIE BILAN DE L'ANNÉE ÉCOULÉE	1-1 APPRÉCIATION DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL DANS LA DURÉE	Les objectifs fixés à l'agent peuvent être individuels et/ou contributifs : – ils sont individuels si l'agent bénéficie d'un contrat individuel ; – ils sont contributifs aux objectifs du GR dans tous les cas, car tous les agents bénéficient d'un contrat de groupe.	➤ L'appréciateur formalise a minima 5 objectifs individuels et/ou 5 objectifs contributifs et 3 missions complémentaires (s'il y a lieu)
	1-1-1 APPRÉCIATION DES RÉSULTATS	« À vérifier » signifie que sur cet objectif, l'appréciateur n'est pas en mesure d'apprécier l'atteinte de l'objectif : – l'apprécié n'a pas eu la possibilité de réaliser cet objectif ; – il y a discordance entre la vision de l'appréciateur et celle de l'apprécié.	➤ Le hiérarchique porte son appréciation : – En termes de résultats atteints ☐ Oui ☐ Non – En termes de résultats non atteints ☐ Non ☐ Non – En termes de résultats imprécis ☐ à vérifier ☐ à vérifier ➤ L'appréciateur et l'apprécié ont la possibilité de commenter (appréciation qualitative) les résultats obtenus.
	1-1-2 APPRÉCIATION DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL	Grille synthétique des principaux critères de comportement professionnel.	Le hiérarchique coche son appréciation sur l'échelle proposée pour chacun des critères énoncés dans la fiche d'entretien. Il ajoute des critères spécifiques à l'emploi de l'apprécié, au regard des exemples contenus dans le support de formation Appréciateur.
	1-2 APPRÉCIATION DES COMPÉTENCES (RAC)	Dans le prolongement et la logique de M3E chaque agent dont l'emploi est décrit bénéficie de Repère Activité Compétences (R.A.C.) correspondant : – les activités clés et les compétences clés : « cœur de l'emploi » ou activité(s) stratégique (s) pour l'unité ; – les faits et actes observables (batterie d'indicateurs sur laquelle se fonde l'appréciation). Pour les agents dont l'emploi n'est pas encore décrit en M3E, ils ne bénéficieront pas d'une appréciation des compétences mais auront un entretien sur l'ensemble des autres thèmes (appréciation de la qualité du travail dans la durée, de la progression...).	La hiérarchie porte son appréciation en termes de réalisation : – Quantitative ☐ Oui ☐ Non ☐ Non – Qualitative ☐ Oui ☐ Non ☐ Non – Imprécise ☐ à vérifier ☐ à vérifier L'appréciateur renseigne obligatoirement une des deux colonnes (quantitatif ou qualitatif), pas nécessairement les deux. L'appréciateur et l'apprécié ont la possibilité de commenter (appréciation qualitative) la réalisation des faits et actes observables.

Tableau 10.6 – L’utilisation du support formel de l’évaluation (suite)

PARTIE	CONTENU	COMMENTAIRE	UTILISATION
1 ^{re} PARTIE BILAN DE L'ANNÉE ÉCOULÉE	1-3 APPRÉCIATION DE LA PROGRESSION DE L'APPRÉCIÉ	Comparaison des appréciations des années N - 2 (si possible) et N - 1 sur les 3 critères d'appréciation : - appréciation des Résultats ; - appréciation des Compétences ; - appréciation du Comportement professionnel. Ce n'est pas parce qu'il y a progression dans les 3 domaines qu'il y a nécessairement franchissement d'un seuil de professionnalisme. Ce franchissement est assujéti au renseignement positif de ces critères sur une durée minimale de deux appréciations.	Le hiérarchique porte sur les 3 critères, son appréciation en terme de progression : - Constatée : + ☐ - Inexistante : - ☐ - Maintenue : = ☐
	1-4 COMMENTAIRES DU BILAN DE L'ANNÉE ÉCOULÉE	Résumé des principaux points forts et points faibles de l'apprécié durant l'année écoulee. Bilan sur la mise en œuvre du Plan d'Action de Professionnalisation de l'année N - 1.	L'appréciateur et l'apprécié ont la possibilité de compléter le bilan global (1^{re} partie). L'appréciateur et l'apprécié formalisent les principaux acquis et manques par rapport aux actions de professionnalisation réalisées. L'appréciateur et l'apprécié mentionnent les actions de professionnalisation non réalisées.

Tableau 10.6 – L'utilisation du support formel de l'évaluation (suite)

PARTIE	CONTENU	COMMENTAIRE	UTILISATION
2 ^e PARTIE DÉFINITION DES OBJECTIFS DE L'ANNÉE A VENIR	Les objectifs peuvent être individuels et/ou contributifs.	S'ils sont individuels, ils font l'objet d'un contrat individuel.	L'appréciateur formalise a minima 5 objectifs individuels et/ou 5 objectifs contributifs.
	Les missions complémentaires.	S'ils sont contributifs, ils font l'objet d'un contrat de groupe.	S'il y a lieu, il formalise au maximum 3 missions complémentaires.
3 ^e PARTIE PROJET D'ACTIONS DE PROFESSION- NALISATION DE L'AGENT	La Formation	Cinq moyens principaux peuvent permettre de renforcer le professionnalisme de l'Agent : La Formation : est un des moyens de développer le professionnalisme de l'Agent. Ce n'est pas le seul.	La hiérarchie élabore et formalise le Projet d'Action de Professionnalisation à partir : – de l'appréciation qu'il porte sur l'Agent (bilan N-1 et objectifs assignés à l'agent à N+1) – des propositions et souhaits de l'Agent.
	L'Immersion	L'Immersion : mise en situation réelle de l'Agent dans un contexte professionnel différent du sien.	Par la suite, le hiérarchique formalisera un Plan d'Action de Professionnalisation au travers de la démarche suivante :
	Le Coaching	Le Coaching : accompagnement du managé par le manager ds la pratique au quotidien.	– Quoi ? – Pourquoi ? – Qui ? – Comment ? – Quand/Échéancier - Durée ? – Où ? – Dispositif du contrôle associé.
	Une ou des mission(s) complémentaire(s) professionnalisante(s)	Les Missions complémentaires professionnalisantes : responsabilisation de l'Agent sur des missions de courtes durées, différentes de la sienne, lui permettant de développer des compétences spécifiques.	
	Le Tutorat	Le Tutorat : accompagnement permanent de l'Agent en situation de formation formelle ou informelle.	
		Pour proposer une évolution de rémunération de l'Agent, il faut impérativement une qualité de travail dans la durée (minimum 2 appréciations).	Suite à la proposition de l'appréciateur, un arbitrage sera effectué au niveau du SR par le chef de SR qui fera remonter les propositions d'avancement au chef du SRH. Les avancements se feront avec l'accord du SRH.
4 ^e PARTIE PROPOSITION D'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉ- RATION	L'évolution de la rémunération se réalise à partir d'une augmentation de GF ou de NR		

Tableau 10.6 – L’utilisation du support formel de l’évaluation (suite)

PARTIE	CONTENU	COMMENTAIRE	UTILISATION
ORIENTATIONS PROFESSIONNELLES	Mobilité fonctionnelle	L’Agent s’exprime sur ses souhaits en terme de mobilité fonctionnelle : – dans son domaine d’activité actuel (même métier et/ou même type d’emploi) ; – dans d’autres domaines d’activités	La hiérarchie recense les souhaits de l’Agent, les formalise et les commente.
	Mobilité géographique	Cette partie n’est à renseigner que par les agents mobiles géographiquement. L’Agent exprime ses souhaits et contraintes en terme de mobilité géographique.	Pour que l’orientation professionnelle de l’agent soit optimale L’Appréciateur retourne impérativement ce feuillet au SRH : – conseil en orientation professionnelle ; – conseil et gestion en mobilité fonctionnelle et géographique.

Les responsables RH, interrogés sur les raisons d'utilisation de l'un ou l'autre type de référentiel, déclarent ne pas avoir fait de choix mûrement réfléchi. Cette utilisation correspond en fait davantage à l'influence de pratiques d'autres entreprises, de consultants accompagnant la démarche qu'au fruit d'une réelle réflexion stratégique qui tenterait d'adapter le type de référentiel utilisé aux objectifs visés.

Force est de constater que ces deux types de référentiels ne mettent pas l'accent sur les mêmes priorités :

- le référentiel liste donne la priorité à l'efficacité gestionnaire ;
- alors que le référentiel emploi donne la priorité à l'efficacité des salariés.

Le tableau 10.6 présente le guide qui explique aux managers et aux salariés comment utiliser le support formel de l'évaluation.

DES OUTILS POUR ÉVALUER LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

LE COMPORTEMENT, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le comportement des collaborateurs est réputé de plus en plus évalué par les DRH. Pourtant, en pratique, la notion même de comportement est souvent floue pour les managers comme les collaborateurs. On entend souvent : « Finalement, ce n'est pas tant le diplôme qui compte ni même l'expérience, mais bien la personnalité, le comportement. » Ce type de déclaration, manifeste un amalgame entre des données qui concernent la personnalité, voire le caractère, et d'autres

qui sont plus liées au comportement social. Bien que flous, ces attributs sont recherchés car ils sont de plus en plus souvent considérés comme garants de la réussite professionnelle. Aussi, l'ambition est-elle ici d'illustrer une démarche d'évaluation du comportement par une pratique d'entreprise, celle du groupe ENGIE (ex-GDF-SUEZ).

LES MODES D'ÉVALUATION DU COMPORTEMENT

Plusieurs approches peuvent être combinées afin de recueillir et confronter le maximum d'informations pertinentes.

Observation continue des collaborateurs

Régulièrement menée à partir d'un référentiel (voir figures 10.6 et 10.7), cette observation apporte des indications précieuses sur les compétences comportementales des intéressé(e)s qui complètent celles qui concernent son professionnalisme et ses performances individuelles (objet de l'entretien annuel d'évaluation).

Cette observation directe, pour laquelle la proximité peut être un atout mais aussi un piège, doit être menée avec rigueur, en identifiant des éléments factuels permettant d'étayer, avec le plus d'objectivité que possible, l'évaluation portée.

Échanger avec l'intéressé

En complément de l'observation en continu de l'intéressé, les entretiens individuels (*pouvant être menés par le management et/ou par les RH*) permettent de compléter l'information afin d'enrichir les croisements de regards.

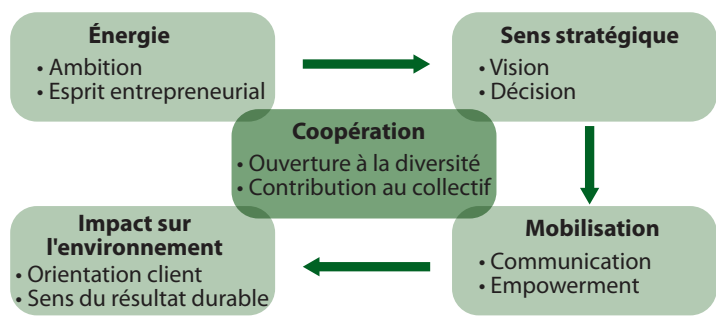


Figure 10.6 – Exemple de référentiel de compétences comportementales (ENGIE, ex-GDF Suez)

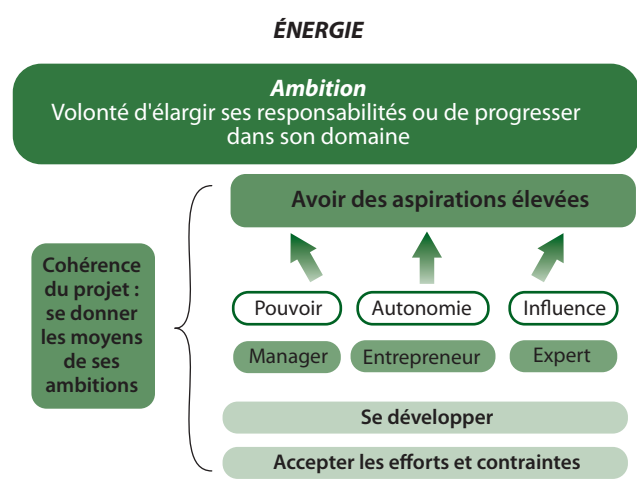


Figure 10.7 – Exemple de l'observation continue de l'ambition

! À SAVOIR

POINTS D'ATTENTION DANS L'ÉVALUATION DE L'AMBITION

Il est indispensable de s'interroger sur la cohérence du projet professionnel et sur les moyens mis en œuvre pour réaliser ses ambitions (exemples de contraintes et d'efforts acceptés pour évoluer).

Attention ! de ne pas se polariser sur l'ambition affichée (qui peut être relativisée par pudeur, avec des variables culturelles importantes). Porter davantage son attention sur la volonté et les moyens que le collaborateur se donne pour progresser.

Il ne s'agit pas d'évaluer si l'ambition identifiée est adaptée ou non aux potentiels de l'intéressé. C'est l'équilibre d'ensemble du profil qui permettra d'estimer s'il dispose ou non des moyens de son ambition.

• **Pour le manager**, l'ambition vise généralement un élargissement du pouvoir direct sur les hommes et les événements et se mesure souvent en volume d'effectif, de CA, de périmètre géographique, etc.

• **Pour l'entrepreneur**, l'ambition vise davantage la recherche de plus d'autonomie et de marge de manœuvre.

• **Pour l'expert**, l'ambition est davantage tournée vers l'idée de devenir une référence incontournable dans son domaine et d'exercer un pouvoir d'influence.



EN PRATIQUE

INDICATEURS DE L'AMBITION

Indicateurs favorables	Indicateurs défavorables
• À la volonté d'élargir le champ de ses responsabilités. • Aspire à gagner en pouvoir, en influence, en autonomie et à agir avec intégrité dans l'organisation. • Exprime des aspirations élevées en s'appuyant sur un projet professionnel cohérent. • Cherche à s'améliorer en permanence et à développer ses compétences pour progresser. • Se donne les moyens de ses ambitions en étant prêt aux efforts nécessaires pour évoluer.	• Investit peu dans sa vie et sa réussite professionnelle. • Se satisfait de son niveau actuel de responsabilité et d'influence dans l'organisation. • Exprime un projet professionnel flou en ayant du mal à se projeter dans son avenir. • Se contente d'avancer au gré des opportunités. • N'est pas prêt à faire les efforts nécessaires pour évoluer dans le Groupe.

Ces entretiens principalement centrés sur la carrière du collaborateur sont l'occasion :

- D'explorer avec lui son parcours professionnel, ses aspirations professionnelles et son implication dans l'entreprise afin d'éclairer :
 - ses choix de carrière, son ambition et la cohérence de son projet ;
 - ses réalisations et performances les plus probantes ;
 - les éléments factuels révélant des potentiels à exercer des responsabilités différentes et/ou plus importantes ;
 - sa manière d'aborder les situations et d'assumer les responsabilités exercées ;
 - sa compréhension des enjeux de l'entreprise et sa capacité à être porteur de ses valeurs.
- D'observer directement son comportement en entretien afin d'apprécier tout par-

ticulièrement ses qualités relationnelles et sa mobilité intellectuelle.

! À SAVOIR

Pour ce type d'échange, il convient de privilégier les questions ouvertes en invitant le collaborateur à :

- **s'exprimer à la première personne** en s'impliquant personnellement et en indiquant précisément sa contribution spécifique aux réalisations évoquées ; illustrer ses propos et étayer ses arguments par des faits concrets (réalisations et performances) ;
- **expliquer à chaque décision prise** (formation initiale, étapes de carrière, situations de management...) les raisons de ses choix ;
- **mettre en valeur** autant que possible les expériences et réalisations qui lui paraissent révélatrices de potentiels (pour exercer des responsabilités différentes).

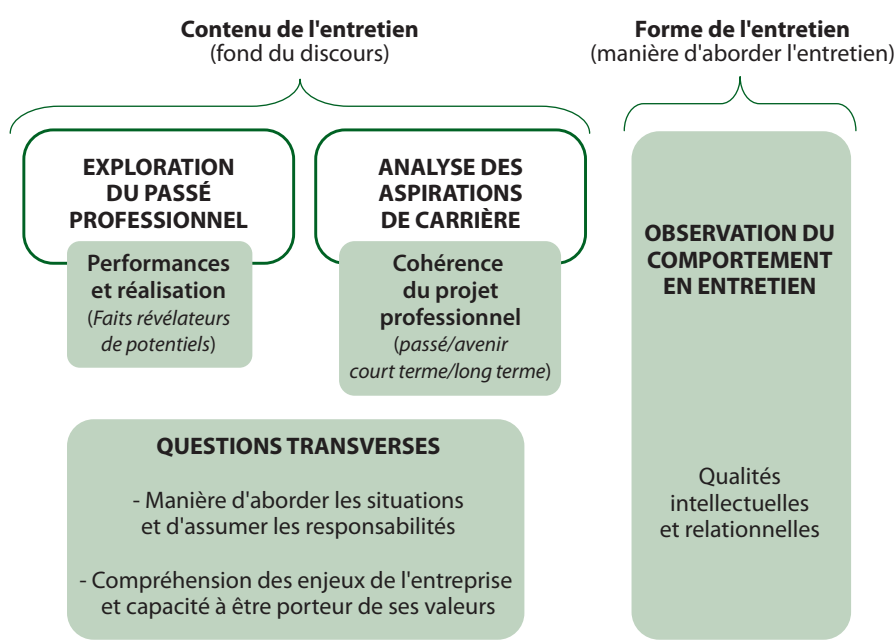


Figure 10.8 - Contenu et forme de l'entretien



EN PRATIQUE

Les questions proposées ci-après sont purement indicatives. Elles ont été conçues pour préparer l'entretien et non pas pour être posées telles quelles.

Tableau 10.7 – Préparation à l'entretien

Ambition	Énergie
Volonté d'élargir ses responsabilités ou de progresser dans son domaine	• Quels sont vos projets professionnels pour l'avenir ? • Vers quels types de responsabilités souhaitez-vous évoluer à court et moyen terme ? • Quels types de challenges souhaiteriez-vous relever à l'avenir ? • Y a-t-il des postes de cadres dirigeants qui vous attirent plus particulièrement au sein du Groupe ? • Quels efforts êtes-vous prêt à fournir pour progresser ? Seriez-vous prêt(e) à une mobilité géographique ou fonctionnelle ? • Quelles compétences devez-vous encore acquérir pour atteindre vos objectifs professionnels ? Que comptez-vous faire concrètement ?

ANALYSER LE PROFIL D'ENSEMBLE

Pourquoi analyser le profil d'ensemble ?

L'analyse du profil d'ensemble de la grille de compétences comportementales apporte des informations précieuses pour enrichir la réflexion sur le développement individuel de l'intéressé et ses possibilités d'orientation de carrière.

! À SAVOIR

RAPPEL SUR LES NIVEAUX D'APPRÉCIATION DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES DE LA FAP

Pour mémoire la grille d'évaluation des compétences comportementales de la fiche d'appréciation des potentiels (FAP) prévoit **4 niveaux d'appréciation** :

- **NS** : Niveau supérieur
- **NA** : Niveau attendu
- **ND** : À développer
- **RD** : Risque de difficultés

Attention ! Il ne s'agit pas de quantifier l'appréciation portée. S'il est évidemment souhaitable que l'ensemble soit aussi positif que possible, des profils contrastés peuvent s'avérer plus ou moins favorables (voir ci-dessous).

Associer certaines compétences comportementales

Certaines associations de critères sont à étudier plus particulièrement :

- L'équilibre de l'énergie (*et notamment de l'ambition*) avec le reste du profil et les moyens que l'intéressé est capable de mettre en œuvre dans les autres registres comportementaux (*a-t-il les moyens de ses ambitions ?*) et tout particulièrement en matière de coopération (*son ambition est-elle au service du collectif ?*).
- Le rapport entre « *Esprit entrepreneurial* » et « *Sens du résultat durable* » dans la conduite de ses activités et les conclusions à en tirer en matière de développement individuel ou d'orientation.
- Les qualités de capacité d'écoute (*communication efficace*), d'ouverture intellectuelle (*ouverture à la diversité*) et de recul sur soi (*vision*) qui sont des indices favorables en matière de développement personnel. À l'inverse des faiblesses sur l'une ou plusieurs de ces qualités sont autant d'indices défavorables pour progresser et s'améliorer sur le plan personnel).

Réfléchir aux orientations possibles vers un ou plusieurs des rôles de cadre dirigeant

Cinq rôles de cadres dirigeants ont été définis par le Groupe ENGIE (ex-GDF SUEZ) et peuvent servir de repères en matière d'orientation de carrière pour les *Leaders for Tomorrow* :

- Responsable de société(s) ;
- Responsable d'entité(s) opérationnelle(s) ;
- Chef de projet(s) stratégique(s) ;
- Pilote de filière transverse ;
- Expert stratégique.

Afin d'aider à la réflexion en matière d'orientation, des compétences comportementales à privilégier et des contre-indications rédhibitoires ont été identifiées pour chacun de ces rôles.

Tableau 10.8 – Exemples de rôles de dirigeants du groupe ENGIE (ex-GDF-SUEZ)

Rôle (définition)	Compétences comportementales à privilégier	Contre-indications	Exemples de postes
Responsable de société(s) <i>Chargé de développer un business sur un périmètre déterminé en maîtrisant tous les leviers stratégiques et opérationnels qui contribuent aux résultats de son entité.</i>	Esprit entrepreneurial Vision Orientation Clients	Caractère « trop conservateur ayant besoin d'un environnement stable, sans prise de risque » Manque d'esprit entrepreneurial	DG de société, de filiale ou de BU...
Responsable d'entité(s) opérationnelle(s) <i>Chargé de gérer une activité opérationnelle en appliquant et en adaptant les politiques et la stratégie du groupe sur son périmètre.</i>	Décision Empowerment Sens du résultat durable	Adhésion limitée aux objectifs Manque d'aptitude au pilotage	Directeur Régional, Directeur d'Unité de Production
Chef de projet(s) stratégique(s) <i>Chargé de piloter un projet d'envergure (activité non pérenne), interne ou externe, à fort enjeu stratégique</i>	Esprit entrepreneurial Décision Communication efficace	Trop autonome et développant une logique de territoire Sens du résultat insuffisant Manque de constance et de rigueur dans la durée Sens du détail et excès de perfectionnisme retardant la prise de décision	Directeur de projet transverse (optimisation...) Directeur de projet opérationnel (construction de centrale électrique...)
Pilote de filière transverse <i>Chargé d'élaborer, de mettre en œuvre ou d'adapter les politiques et la stratégie du groupe dans une filière support au niveau du Centre, d'une Branche ou d'une BU d'envergure.</i>	Vision Orientation client Contribution au collectif	Vision à court terme et trop analytique Excès d'autonomie développant une logique de territoire Impact insuffisant	Directeur Financier, DRH...
Expert stratégique <i>Référence incontournable dans un domaine technique ou transverse, l'expertise détenue représente un atout stratégique pour l'entreprise.</i>	Ambition Vision Communication efficace Ouverture à la diversité	Manque d'esprit entrepreneurial (difficulté de passer de l'idée à l'action) Absence de sensibilité multiculturelle Ne sait pas communiquer	Top expert technique (GNL, Nucléaire...) Spécialiste de filière (financier, juriste...)

Susciter les mises en situation

Certaines mises en situation paraissent particulièrement indiquées pour révéler et/ou

développer certaines compétences comportementales. Les propositions présentées dans le tableau 10.10 sont indicatives et peuvent être utilement complétées.

Tableau 10.9 – Identification des compétences comportementales par les mises en situation

	Ambition	Esprit entrepreneurial	Vision	Décision	Communication efficace	Empowerment	Orientation client	Sens du résultat- durable	Ouverture à la diversité	Contribution au collectif
Pilotage d'un projet transverse avec coordination d'une équipe		X	X	X		X		X		X
Conduite d'une étude, d'un audit, d'une recherche...			X					X		
Concrétisation d'une innovation, expérimentation d'une nouvelle démarche		X					X	X		
Intérim du responsable hiérarchique ou d'un collègue			X	X		X				
Participation à un groupe de travail (intra ou inter-entités)			X						X	X
Rencontre avec des interlocuteurs externes (clients, fournisseurs...)			X				X		X	
Transfert de savoir-faire (information, formation, parrainage...)					X	X				X
Animation d'une communauté de pratique					X	X			X	X
Participation à des actions de promotion externe					X		X		X	X
Participation à des organisations externes (association, syndicats...)			X		X				X	
Participation ponctuelle à une instance de direction			X							
Participation à une négociation (commerciale, sociale...)			X		X		X			
Immersion temporaire dans un univers très différent			X						X	
Autre										

APPORT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

En matière d'évaluation, l'enjeu SI est le « déversement » plus ou moins automatique des informations inhérentes à l'entretien d'évaluation dans le processus de gestion et de développement au service d'une cohérence d'ensemble.

LES QUESTIONS À SE POSER

Comme on le verra plus loin, l'utilisation du SI pour communiquer et consolider des informations relatives à l'évaluation doit faire l'objet de la plus grande attention car :

- le traitement automatisé des informations individuelles doit faire l'objet d'une déclaration à la CNIL ;

- les informations issues de l'évaluation sont supposées rester à la discrétion du manager évaluateur ;
- certaines décisions RH doivent faire l'objet d'ajustements entre les managers évaluateurs et les RH (rémunération fixe et variable, plan de formation, gestion des parcours, mobilité géographique et fonctionnelle).

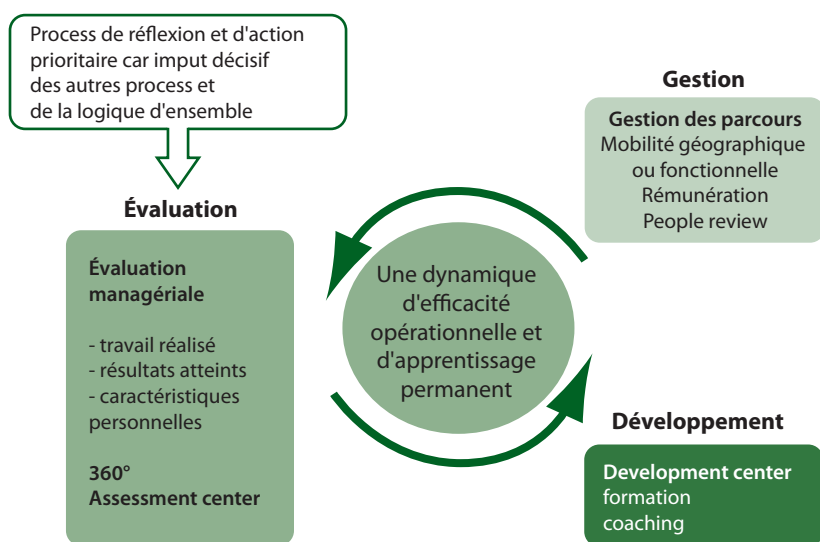


Figure 10.9 – Apport des systèmes d'information

! À SAVOIR

Les informations le plus souvent mentionnées dans le SI pour un traitement RH sont les suivantes :

- souhait de mobilité du salarié, niveaux des compétences maîtrisées par type d'emplois > renseignement d'une gestion plus ou moins anticipée des emplois et des compétences, (GAEC) ;
- actions de développement, de professionnalisation > établissement du plan de formation ;
- nom des salariés réputés à potentiel > people review ;
- comité de gestion des carrières, inscription en assessment pour valider le potentiel présumé.

Quelles que soient les limites d'utilisation du SI, l'évaluation n'en demeure pas moins la clé de voûte d'une boucle vertueuse entre compétences, organisation et performance. L'évaluation constitue le principal input pour développer des politiques RH plus dynamiques. Elle constitue une opportunité à saisir pour créer ce courant d'informations et donc parvenir à mieux définir les politiques RH, à mieux les articuler entre elles et à les rendre dynamiques.

Pour opérer des sondages efficaces dans le système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH), il est important de questionner les rubriques qui permettent de renseigner ce SI et non pas l'ensemble des rubriques de l'évaluation (sur le tableau 10.10, les rubriques de l'évaluation qui permettent de renseigner le SIRH figurent en italiques).

Les systèmes d'évaluation sont souvent sous-tendus par un SIRH offrant à la fois un workflow efficace (circulation des dossiers entre les acteurs RH, les managers, les intéressés) et une simplicité d'utilisation garantie par une mise au point collaborative avec les intéressés (les managers de proximité).

Le support SIRH d'une démarche d'évaluation permet pour les RH d'exploiter durablement les résultats.

L'alimentation progressive, sur deux ou trois ans, permet de disposer d'une vision complète des compétences mises en œuvre et de les mettre en perspective des compétences visées (référentiels).

Tableau 10.10 – Effets des rubriques de l'AP/objectifs renseignés dans le SIRH

Thèmes	Objectifs		
	Développement du salarié	Efficacité du processus de gestion	Efficacité des salariés
1 - Bilan de l'année n-1			
1.1 - Qualité du travail dans la durée			x
Évaluation des résultats			x
Évaluation du comportement professionnel			x
1.2 - <i>Compétences mises en œuvre</i>		x	x
1.3 - <i>Progression de l'apprécié</i>	x	x	x
1.4 - Commentaires du bilan de l'année n-1			x
2 - Définition des objectifs de l'année n+1			x
3 - Projet d'actions de professionnalisation	x		x
4 - Proposition d'évolution de la rémunération	x	x	
5 - Orientation professionnelle			
5.1 - <i>Mobilité fonctionnelle</i>	x	x	
5.2 - <i>Mobilité géographique</i>		x	

Cette connaissance des compétences requises, d'une part, des niveaux individuels obtenus par évaluation (pas nécessairement nominatifs), d'autre part aide la conception de mesures collectives qui prennent en compte les réalités de terrain : plan de formation, politique de mobilité, gestion de la masse salariale, cartographie des compétences détenues/compétences visées...

L'UTILISATION DES ERP

De manière générale, la plupart des ERP RH se présentent sous forme de modules dont certains sont très liés à l'évaluation :

Gestion des Compétences

L'outil de Gestion des Compétences offre à l'ensemble des collaborateurs, managers et DRH une solution complète dans le suivi et la consolidation des métiers. ? Évaluer les compétences, définir les métiers, valoriser les parcours, adapter et renforcer les connaissances et accéder aux formations.

Descriptions des postes et des fonctions

Chaque collaborateur peut visualiser et évaluer les dimensions de son poste ou de sa fonction. Définies par les RH et les managers, les descriptions des postes sont entièrement paramétrables et offrent une vision complète des spécificités et des exigences de métier.

Évaluations et consolidations

Imagées en fonction des compétences et des postes, les grilles permettent une évaluation personnalisée des équipes. Seuls ou en groupe, les collaborateurs peuvent apprécier et valider leurs compétences tout en formalisant des objectifs de développement spécifiques aux parcours et métiers.

Gestion des Compétences et Consolidations, mobilité

Chacune des compétences métier et des fonctions est définie par un ensemble de « clés » de savoir-faire et de savoir-être avec un degré de maîtrise et une pondération. En évaluant et en comparant les différents postes et les besoins, les managers visualisent les écarts et proposent des actions de développement. Ils visualisent les développements à privilégier, établissent des liens avec les moyens de formation et consolident les compétences pour un métier, un poste, un service...

Gestion des Key People/compétences rares

Elle permet d'identifier les postes clés et les compétences rares de la structure.

Gestion des objectifs

À partir de résultats individuels ou consolidés, les managers et éventuellement les collaborateurs définissent, hiérarchisent, valident et assurent le suivi des objectifs. Grâce au classement par groupes, thématiques, individus, l'Intranet offre la possibilité de saisir ces principaux objectifs avec leur définition, leurs résultats à atteindre, les dates d'échéance, les principales étapes, les priorités, les solutions etc. Différentes listes permettent de consolider les objectifs et d'en effectuer un suivi optimal à tous les niveaux.

Aide en ligne

Elle fournit des conseils personnalisés aux utilisateurs pour formuler un objectif, apprécier des résultats ou établir un plan de développement, etc.

Gestion de la formation

Elle permet de gérer l'ensemble du processus de formation : définition des cours et sessions, demandes et validation de formation,

administration des différents éléments, gestion du temps formation et historique des formations suivies.

Cours et sessions (gestion des données relatives aux cours)

- Description du cours (objectifs, audience, contenu, langue).
- Nombre de participants (minimum/optimum/maximum).
- Sessions multiples par cours.
- Statut de chaque session (en cours de réalisation, active, reportée...).
- Horaires, durée et lieu des cours.
- Coût d'une session et par collaborateur.

Demandes de formation

Les collaborateurs s'inscrivent eux-mêmes à un cours, leur responsable doit ensuite approuver la demande pour que l'inscription soit validée par les responsables de la gestion des ressources humaines. Allegro envoie automatiquement des e-mails à chaque étape :

- Choix du catalogue.
- Choix du cours.
- Choix de la session.
- Envoi de la demande.

- Validation par le responsable.
- Inscription par les RH.

Gestion formation

- Participants à un cours.
- Historique des cours suivis.
- Collaborateurs en attente d'un cours, cours refusés, en cours...
- Nombre de participants et d'absents (à un cours, une session).
- Coût de la formation.
- Catalogue des cours.
- Envoi automatique par e-mail des documents préparatifs au cours et attestation (plan d'accès, programme, etc.).

Gestion des supports

- Gestion des catalogues regroupant les cours destinés à une catégorie de personnel et pour une période donnée.
- Gestion des tableaux de bord de l'activité formation pour le management et pour les acteurs de la gestion de ressources humaines.
- Gestion des saisies du budget de formation par service et suivi du solde, détaillé ou consolidé.



CAS D'ENTREPRISE

SIRH ET ÉVALUATION : L'EXEMPLE DE BATA

Jusqu'en octobre 2010, Bata France Distribution recourait dans le cadre de sa procédure d'entretiens individuels d'évaluation à des formulaires papier. Une situation que le groupe a souhaité reléguer au passé en procédant à sa complète dématérialisation.

« La procédure d'évaluation sous sa forme papier posait de nombreuses contraintes en termes de relecture, de temps de remplissage et de délai de traitement, d'envoi et de mise sous pli pour notre réseau de 160 magasins, sans compter l'important travail de ressaisie à des fins d'exploitation dans notre base de gestion collaborateurs », indique Julien Lebedel, responsable Ressources Humaines Opérationnel chez Bata France.



CAS D'ENTREPRISE (suite)

Porté par le DRH et le directeur général de Bata, le projet de dématérialisation des formulaires d'entretiens annuels d'évaluation est alors lancé pour répondre à plusieurs objectifs : piloter plus efficacement les campagnes d'évaluation, bénéficier de tableaux de bord décisionnels RH, mettre un terme aux ressaisies, construire et intégrer un nouveau référentiel emploi.

En janvier 2010, Bata lance alors un benchmark de solutions auquel répondent notamment Taleo, Stepstone, Grimmer Soft et Talentsoft. « Nous étions en recherche d'un outil présentant un maximum de souplesse, doté de masques de présentation personnalisables et disponible en mode SaaS pour permettre une mise en œuvre rapide », poursuit Julien Lebédél. ?

« Nous avons choisi l'éditeur qui nous a proposé un accompagnement complet sur notre réflexion autour du mapping de notre référentiel de compétences » se rappelle Julien Lebédél. Un atout pour Bata qui a ainsi pu compter sur l'intégration dans la solution de formulaires dynamiques de compétences, entièrement personnalisés et préremplis en fonction de la nature du poste occupé par le collaborateur. ?

Après plusieurs mois de travail sur le référentiel, la mise en production opérationnelle a duré moins de deux mois. « Nous n'avons pas eu besoin de faire appel à des compétences informatiques pointues car la solution est conçue pour les opérationnels sans connaissance spécifique en programmation, le référentiel de compétences étant alimenté par de simples fichiers CSV », explique le responsable Ressources Humaines Opérationnel chez Bata France. ?

Aujourd'hui, 220 personnes sont amenées à utiliser la solution.

Si les qualités induites par la dématérialisation des entretiens individuels de formation ont été nombreuses (gains de temps sur la réalisation des campagnes, reporting et indicateurs d'activité en temps réel, workflow de fin de campagnes...) ayant permis notamment d'économiser une semaine de temps de travail au responsable RH opérationnel de Bata, un point noir subsiste malgré tout. « La solution fonctionne parfaitement en connexion filaire mais des problèmes subsistent en mode Wi-Fi ou 3G qui obligent de recommencer la saisie des éléments qui ne sont pas automatiquement poussés dans l'entretien comme l'état-civil, le bilan de compétences de l'année précédente et les objectifs à venir», pondère Julien Lebédél.

À titre indicatif, le coût du dispositif SIRH a été de : 15 500 euros (accès aux modules, formation et accompagnement) et abonnement annuel de 13 000 euros.

RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS

Souvent critiquée pour sa lourdeur et son coût, l'évaluation ne cesse pourtant de se développer en entreprise comme dans les administrations. Au-delà du voile des apparences, quels sont les effets visés et les freins rencontrés ?

LES RÉSULTATS ATTENDUS

Lorsqu'on n'en est qu'au commencement de la mise en œuvre, la vérification est difficile. Aussi doit-on également définir des critères selon lesquels on met ce contrôle en place :

- **critère de conformité** : examen du rapport entre le prescrit et le réalisé et de l'affectation de moyens suffisants à l'atteinte des objectifs fixés par les recommandations ;
- **critère d'efficacité** : examen des résultats par rapport aux objectifs (utilisation maximale des moyens mis en œuvre) ;
- **critère de cohérence** : examen de l'adaptation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs visés par les recommandations, pour transmettre à l'ensemble des salariés les techniques et valeurs prônées par l'évaluation ;
- **critère de pertinence** : en fonction du contexte global de l'organisation, examen de la congruence, des moyens et des objectifs fixés par la mise en application des recommandations ;

- **critère d'efficience** : examen des ressources par rapport aux résultats (ce critère porte sur l'utilisation optimale des moyens et des ressources).

! À SAVOIR

LA MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

Pour être effectivement mise en œuvre, l'évaluation suppose :

- **de l'information** : communiquer sur l'outil, sa mise en œuvre ;
- **des compétences** : savoir préparer, mener, synthétiser, prendre une décision, etc. ;
- **un engagement réciproque** sur la préparation (formation préalable, préparation de l'entretien en tant que tel...), la conduite (attitude d'ouverture, respect des engagements pris à l'année n-1, formalisation des objectifs de l'année n+1...), le suivi de l'entretien (formalisation et mise en œuvre du plan d'action de progrès défini – formation, mission complémentaires, coaching, tutorat... –, respect des engagements pris en termes de rémunération, affectation à un emploi...).

Tableau 10.11 – Évaluation d’un dispositif d’évaluation

	Oui	Non
L’information sur l’évaluation • cette information était claire • après cette séance, je me posais encore des questions • si oui, lesquelles : 	☐ ☐	☐ ☐
La formation • la formation m’a intéressé • je sais après la formation à quoi sert l’entretien – pour moi – pour l’entreprise	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Les supports • la grille d’entretien : – est précise – est facile à utiliser • Le guide pratique d’entretien – m’aide à comprendre comment on renseigne la grille d’entretien • Le support de formation – m’aide à préparer mon entretien	☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐
L’entretien • je l’ai préparé • il m’a éclairé – sur mon professionnalisme – sur ce que ma hiérarchie attend de moi – sur ce que je dois faire pour m’améliorer – sur mon orientation de carrière – sur le lien entre l’appréciation et la reconnaissance • il a été sincère des deux côtés • il a globalement été constructif	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Appréciation générale • je participe volontiers à ce nouvel ce dispositif d’évaluation • il me paraît utile • il me permet d’avoir un moment de dialogue privilégié avec ma hiérarchie	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Vos suggestions pour améliorer le dispositif		
L’information		
La formation		
Les supports • La grille d’entretien • Le guide pratique d’entretien • i Le support de formation		
L’entretien		

Au-delà des sondages aléatoires du SIRH (nombre d'entretiens réalisés, nombre et nature des actions de développement, niveau de compétences détenues par les collaborateurs...), il est indispensable de sonder la perception qu'en ont les principaux acteurs impliqués : les managers et les salariés.

Un des moyens les plus simples et les plus efficaces est de questionner en parallèle les managers évaluateurs et un échantillon représentatif des salariés qu'ils ont évalués.

En effet, le processus d'évaluation, au regard de ses enjeux et de son irréductible subjectivité, nécessite de confronter les représentations des deux « parties en présence ».

Par exemple, il est tout à fait utile de confronter les deux populations avec un questionnement du type de celui présenté dans le tableau 10.11 (voir page précédente).



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

« Au regard des managers évaluateurs et des collaborateurs, l'évaluation est tout particulièrement positive sur les aspects :

- du management en général,
- de l'organisation de leur travail,
- de l'implication des collaborateurs vis-à-vis des clients, du travail, d'autres démarches type prévention-sécurité.

Leurs perceptions mettent en évidence des effets plus nuancés sur :

- le lien entre l'évaluation et le processus global de gestion (mobilité, rémunération...),
- seul le processus formation semble tirer un réel profit de l'évaluation ».

(Point de vue d'un manager)

LES FREINS POTENTIELS DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION

À l'évidence, l'évaluation peut être un dispositif qui cristallise les tensions organisationnelles pesant sur les managers. Sa mise en place comporte de nombreux freins potentiels qu'il est important de prendre en compte.

La « tyrannie » de l'évaluation, selon le mot de la philosophe Angélique del Rey, a essentiellement l'inconvénient de passer sous silence l'un des éléments-clés de la réussite : le travail collectif. Dans la plupart des entreprises, les objectifs sont déclinés de haut en bas, du groupe à l'individu. Or, il est souvent très difficile d'individualiser totalement l'activité. Les salariés ont beaucoup d'interdépendances : ils échangent des informations et ils collaborent en permanence, car ils ne sont pas des travailleurs indépendants ! Pour facturer, un comptable a besoin du commercial, qui lui-même a besoin des assistantes pour faire aboutir une commande.

Ainsi, l'obsession du chiffrage qui est censée garantir l'objectivité de l'évaluation a paradoxalement fragilisé les dispositifs. « Les mesures standardisées de l'activité sont très réductrices : tout ce qui ne rentre pas dans les cases n'est pas évalué » témoigne un salarié. Il y a pourtant de nombreux éléments, dans le travail, difficiles à mettre en mots, et *a fortiori* en chiffres : la capacité à faire face à certaines difficultés, la connaissance intime du métier qui va permettre de trouver des solutions originales et de qualité, les savoir-faire et les ficelles que l'on apprend avec l'expérience et qui font que l'activité se passe bien. Ces éléments sont essentiels, mais ils ne peuvent pas rentrer dans les grilles. On ne peut résumer une activité avec des indicateurs. »

Pour pallier ces difficultés, les entreprises ont ajouté aux mesures statistiques des critères qualitatifs. Depuis une dizaine d'années, elles tentent d'évaluer des notions aussi subjectives que la curiosité, l'ingéniosité ou la lucidité. Les indicateurs chiffrés sur le « sens du client » ou la « capacité à agir avec intégrité » paraissent fragiles, voire arbitraires, mais l'informatique n'en a cure : à partir des grilles d'évaluation, elle bâtit des groupes en distinguant, par exemple, les salariés « top talent » des « less effective ». Au fil des ans, l'évaluation qualitative s'est standardisée. Les compétences demandées sont très générales – « prendre des décisions », « conduire une équipe », « être créatif » ou « concentré sur les résultats » –, mais elles sont notées avec beaucoup de précision, ce qui est artificiel. Sur la base de critères généraux, le système calcule une note automatique qui a l'apparence de l'objectivité mais qui ne reflète pas la réelle performance.

Le Centre d'analyse stratégique, pourtant favorable à l'évaluation, a fini par s'inquiéter de ces dérives. Dans une note publiée en 2011, il conseillait aux entreprises, au nom des « potentiels de subjectivité élevés », d'éviter les critères comportementaux lorsque la frontière entre l'évaluation de la personnalité et celle des aptitudes professionnelles était floue – le centre citait, par exemple, des entreprises notant « l'envie et la passion pour l'atteinte des résultats », la « capacité à transmettre sa passion au client et à le satisfaire » ou « l'empathie et la chaleur dans ses relations avec les autres à tous les niveaux ».

Pour le sociologue Vincent de Gaulejac, coauteur d'un *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, cette volonté de mobiliser la psyché constitue une nouveauté. « Dans le monde tayloriste, l'entreprise exerçait une contrainte sur les corps, notamment dans le secteur industriel, mais elle se fichait de savoir ce que les ouvriers avaient dans

la tête. Avec la révolution managériale, le schéma est très différent : l'entreprise sollicite maintenant l'imaginaire de ses salariés. Ils doivent s'identifier aux objectifs de l'entreprise et adhérer à ses valeurs. L'entreprise ne se contente pas de mesurer en permanence ce que vous faites : elle évalue aussi ce que vous êtes. »

Si l'évaluation est aujourd'hui aussi contestée, c'est également, et plus largement, parce qu'il est infiniment difficile de mesurer le travail. « En multipliant les indicateurs statistiques, les discours managériaux l'ont réduit à ses résultats, poursuit Vincent de Gaulejac. Le travail, c'est beaucoup d'autres choses : un savoir-faire professionnel, des ruses de métier, un réel plaisir à l'idée de bien faire. Pour une infirmière, ce n'est pas seulement le nombre de patients suivis par jour : c'est aussi la qualité des soins et l'attention portée au malade. Les évaluations chiffrées donnent l'illusion de l'objectivité, mais ce qui faisait la valeur et le sens du métier ne compte plus. Les salariés souffrent de ce désenchantement du travail. »

Si l'évaluation est aujourd'hui de plus en plus décriée, c'est donc parce qu'elle a radicalement changé de nature. L'évaluation bien acceptée tant qu'elle se faisait de manière continue, informelle, à partir du travail quotidien des salariés n'existe plus. La révolution technologique a transformé l'évaluation en une gigantesque machine à mesurer l'activité humaine. L'informatique permet de tout chiffrer : le temps passé au téléphone avec un client, le pourcentage de progression du chiffre d'affaires, la quantité de marchandises stockée sur un site, le nombre d'opérations réalisées à l'heure, voire à la minute – dans le service d'accueil d'une caisse primaire d'assurance-maladie, les employés doivent ainsi traiter 80 % des appels en moins de 180 secondes. Ce qui est nouveau, ce n'est pas l'évaluation, c'est la mesure.

Cette frénésie mathématique conduit parfois à des absurdités. Certains salariés hésitent ainsi à abandonner un projet, même s'il est nuisible à l'entreprise, car ils craignent de faire baisser les statistiques des « dossiers aboutis ». D'autres se focalisent uniquement sur la partie mesurable de leur activité – nombre de dossiers traités dans la journée, délais maximaux de dépannage, durée de l'échange téléphonique avec un client. Ils peuvent ainsi délaisser des pans essentiels de leur travail au prétexte que ces aspects ne sont pas statistiquement évalués.

Pour sortir de cette impasse, beaucoup de chercheurs plaident pour une nouvelle forme d'évaluation simplifiée. Un entretien professionnel approfondi mené, une fois par an, dans un climat de confiance, permettrait, d'analyser les difficultés de l'année passée et les défis de celle à venir. Revenir aux basiques en quelque sorte : sortir des cadres très formalisés d'aujourd'hui pour faire de l'évaluation un moment de pause, de réflexion et de dialogue. Cela permettrait de saisir le travail et les individus qui le réalisent dans leur diversité et leur potentiel.

Nous pouvons modéliser les tensions inhérentes à la pratique de l'évaluation comme suit.

JUGER VERSUS COACHER

DÉFINITION

L'ÉVALUATION est un dispositif dans lequel le manager doit :

- d'un côté, faire part de son opinion au salarié, le rémunérer en fonction de sa performance et justifier aux fonctionnels RH et à son N+1 les augmentations et les promotions ;
- et, d'un autre côté, soutenir et les développer les compétences individuelles et collectives.

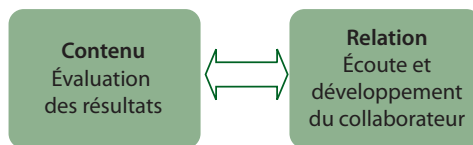


Figure 10.10 – L'évaluation, une posture managériale entre contenu et relation

Les managers ont tendance à se poser en « juge » en situation collective (face au groupe) alors qu'en situation de face-à-face, ils se posent davantage en développeur. D'ailleurs, nombre d'entre eux le reconnaissent : *« on a du mal à tenir notre position hiérarchique en relation d'homme à homme »*. Lorsque les managers parviennent à se positionner en « juge », un autre phénomène se produit comme le soulignent nombre de collaborateurs évalués : *« Au lieu de chercher à améliorer les choses, nos chefs cherchent plutôt des coupables à qui ils vont faire payer le fait que ça ne marche pas comme ils voudraient »*.

Quant à la position de « développeur », elle réside plus souvent dans l'« écoute-compassion » du salarié que dans l'accompagnement actif de ce dernier.

APPRÉCIER INDIVIDUELLEMENT LES SALARIÉS VERSUS DÉVELOPPER LA PERFORMANCE COLLECTIVE

L'évaluation a pour objectif final d'améliorer la performance globale de l'organisation à partir de l'évaluation de la performance individuelle. Ceci implique que les managers articulent les différents objectifs qualitatifs individuels aux objectifs quantitatifs collectifs. Cette traduction « d'objectifs de groupe en objectifs individuels contributifs » pose de nombreuses questions et difficultés pratiques. Les salariés sont souvent conscients des risques que l'évaluation individuelle fait courir à la performance collective : leur désengagement des objectifs collectifs.

Les managers mettent également en avant le fait que l'évaluation individuelle ne favorise pas la plurifonctionnalité des salariés souvent requise par l'organisation du travail de plus en plus flexible. La polyvalence rend l'évaluation plus difficile car les activités doivent être appréciées sur plusieurs postes à une fréquence variable puisque dépendant des besoins de l'organisation. Cette difficulté à évaluer la plurifonctionnalité peut également être préjudiciable pour le salarié à qui l'on offrira des trajectoires professionnelles plus restreintes.

APPRÉCIER AU PLUS PRÈS DES RÉALITÉS DE TERRAIN VERSUS PARTICIPER À LA COHÉRENCE GLOBALE DES OUTILS DE GESTION

La fonction RH est garante de la cohérence globale des outils de gestion mais cette cohérence doit respecter les spécificités propres à chaque site, à chaque métier... Cette articulation entre « un penser global et un agir local » est souvent difficile à appréhender pour les managers.

Les objectifs généralement quantitatifs assignés aux managers (par exemple nombre d'entretiens réalisés) peuvent renforcer les biais mentionnés. En effet, les managers pourront avoir tendance à rester dans cette logique strictement quantitative.

GÉRER ET DÉVELOPPER LES SALARIÉS À MOYEN TERME VERSUS GÉRER L'ACTIVITÉ À COURT TERME

Alors que l'ensemble de l'entreprise fonctionne sur une logique *court terme*, la GRH en général et l'évaluation en particulier n'ont de sens que dans une perspective *de moyen ou de long terme*.

Cette tension se manifeste sur les deux objectifs principaux poursuivis par l'évaluation : l'efficacité du système de gestion et l'efficience des salariés.

En ce qui concerne le lien entre évaluation et système de gestion, on peut observer deux tensions tout particulièrement importantes.

- **Premièrement**, l'évaluation inscrit le développement des salariés dans une perspective moyen terme (investissement formation, plan de carrière...). Or ces perspectives de développement des salariés ne correspondent pas forcément aux besoins des entreprises, besoins qui sont en permanence réévalués en fonction des évolutions externes et/ou internes. La pression environnementale devenant de plus en plus forte (ouverture des marchés à la concurrence, nécessité de se positionner sur de nouveaux marchés à l'international), on observe, d'un côté, ce que les managers projettent pour les salariés et, de l'autre, les possibilités incertaines qu'offrira l'entreprise.

- **Deuxièmement**, l'évaluation porte sur les résultats de l'année n-1. Or, toujours en fonction des pressions environnementales (accroissement de la concurrence, positionnement sur de nouveaux marchés...) et des changements internes (réorganisations, *downsizing*...), ces objectifs peuvent évoluer ou être modifiés en cours d'année. Aussi, d'un point de vue RH macro, l'« hyper-rationalisation » des processus d'évaluation et l'aspect déjà « lourd » de leur gestion ne facilitent pas les adaptations en cours d'année.

En ce qui concerne l'efficience des salariés, la tension entre logique court et long terme s'exerce essentiellement dans les objectifs assignés aux salariés. En effet, les salariés sont pour la plupart très sensibilisés à la portée de leur travail sur le moyen et le long terme. Or les objectifs essentiellement quantitatifs qui leur sont assignés relèvent le plus souvent d'une logique court terme suivant le cycle de gestion global de l'entreprise.



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

« La direction, les fonctionnels RH attendent de nous que nous basions notre évaluation sur des éléments extrêmement précis, les plus adaptés possibles au terrain (nature de l'activité, composition socioculturelle des groupes...) et, dans en même temps, ils nous imposent un cadre commun à tous les managers qui leur permette d'agréger toutes les informations ».

« Tout comme les autres dispositifs RH, l'entretien d'évaluation est "déconnecté" de l'activité ; il y a d'un côté le travail (c'est ce qui intéresse les salariés et les managers) et de l'autre des "choses RH" qui ne servent à rien (qui n'intéressent que la direction et les RH). »

« Ce dispositif est très lourd ; on n'a pas besoin de tous ces outils pour savoir ce que nos gars font et comment ils le font ; ce type d'outil ne sert qu'à alimenter les RH et la direction car nous, on peut manager sans toute cette paperasse... »

(Témoignage d'un manager)

On touche ici à l'équilibre managérial difficile à trouver entre contrôle d'activité et autonomie des salariés. Or, on sait que les zones d'incertitude laissées aux salariés favorisent les comportements d'adaptation et d'innovation. De ce point de vue, l'évaluation

comporte un risque majeur : si elle rationalise excessivement l'activité des salariés sans leur laisser de possibilité d'ajustement, elle peut nuire à l'atteinte des résultats à moyen et long terme car les périodes à venir nécessiteront toujours plus d'innovation et d'adaptation à un environnement organisationnel mouvant.

En y regardant de plus près, les freins qui peuvent faire obstacle à la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation relèvent en grande partie de la difficulté de l'évaluateur à osciller d'une « logique de métier » à une « logique de résultat » (voir figure 10.11).

L'ÉVALUATION RÉVÈLE ÉGALEMENT DES TENSIONS INHÉRENTES AU MODE DE GOUVERNANCE GLOBAL DES ENTREPRISES

Des tensions liées à l'outil AP en circonstances

Le contexte d'implantation de l'évaluation doit être pris en compte. En effet, les outils d'évaluation ont été forgés aux États-Unis, où prévaut le modèle de la relation contractuelle, alors que la culture française privilégie le sens de l'honneur et les arrangements informels, peu propices à la contractualisation formalisée.

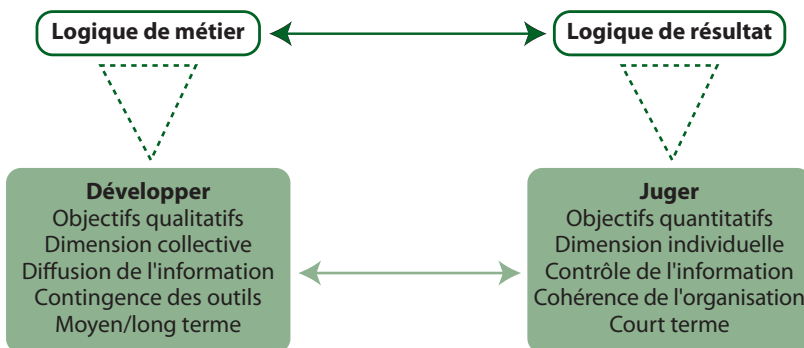


Figure 10.11 – Synthèse des comportements managériaux liés à l'évaluation

La logique de l'AP en tension avec le mode de délégation ou de décision

On a pu observer que l'évaluation peut générer des conflits avec le système traditionnel de décision. En effet, les appréciateurs disposent rarement des délégations nécessaires pour décider des affectations et des évolutions professionnelles des appréciés. Poser la question de l'influence de l'évaluation dans les décisions de GRH revient en fait à s'interroger sur le pouvoir du manager de proximité dans les décisions.

Le lien entre l'AP et le système de décision de l'entreprise pose aussi plus largement la question de la tension qui existe dans les organisations entre l'indispensable autonomie laissée aux managers et l'incontournable contrôle que l'on opère sur leurs pratiques et leurs décisions¹.

La logique de l'évaluation en tension avec l'organisation du travail

• L'ouverture des possibilités de carrière et le raccourcissement des lignes hiérarchiques

Le raccourcissement des lignes hiérarchiques a renforcé les responsabilités et alourdi les tâches de contrôle des évaluateurs. Par ail-

leurs, cette diminution des niveaux limite les possibilités d'évolution de carrière que l'évaluation est censée favoriser.



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

« la qualité de l'information que nous fournissons aux fonctionnels RH (retour sur les compétences mises en œuvres, sur la portée opératoire des formations suivies, sur les prévisions de formation, sur les souhaits de mobilité géographique ou fonctionnelle des salariés...) ;

« et la faiblesse de leur influence sur les décisions finalement prises que ce soit au niveau individuel ou collectif ».

(Témoignage d'un manager)

• L'AP, dynamique, et la division du travail, statique

Si l'évaluation doit introduire un nouveau type de relations dans l'entreprise, elle n'en a pas pour autant de prise sur ses ressorts fondamentaux (logique de clans professionnels) ni sur la division du travail. L'évaluation favorise l'émergence de nouvelles figures professionnelles, plus mobiles (fonctionnellement et géographiquement), plus responsables. Pour autant, assiste-t-on à l'accroissement de l'autonomie des salariés ? Jusqu'à la venue de processus RH responsabilisant, les salariés appréciés acceptaient d'être considérés comme de simples forces de travail. L'évaluation instaure un nouveau mode de langage commun entre manager et salarié qui « décontracte les relations hiérarchiques ». Cependant, ce « mieux » social ne recouvre pas nécessairement de matérialisation dans l'organisation du travail. Quand bien même ce serait le cas, les appréciés sont le plus souvent méfiants car enracinés dans des décennies de stricte division entre les rôles de concepteurs et d'exécutants.

1. À cet égard, la théorie de la régulation conjointe (Reynaud 1988) donne un éclairage pertinent car elle nous permet de sortir de l'approche « résistance aux changements » pour entrer dans la compréhension des règles, en grande partie tacites entre les acteurs mobilisés dans le processus évaluation du personnel. Or, ces règles diffèrent bien évidemment d'un groupe à l'autre, d'un site à l'autre ; elles nous sensibilisent donc à la nécessité de sortir de la logique de l'outil identique pour tous, le plus souvent choisi pour assurer de réelles mises en lien entre les résultats de l'évaluation individuelle, et le dispositif de gestion collective.

**Tableau 10.12 – Obstacles et freins à la mise en œuvre
d'un dispositif d'évaluation**

Étapes	Points de vigilance
Clarifier les objectifs assignés	Donner la priorité aux objectifs des managers et les articuler avec ceux de la DRH
Clarifier les messages écrits et oraux de la RH et de la direction	En partant des préoccupations des managers et des salariés que de la visée RH
Concevoir une instrumentation plus lisible et plus simple	• Alléger les supports en les ciblant sur des objectifs prioritaires au regard de la stratégie et du contexte - Desserrer le caractère obligatoire du renseignement des différentes rubriques • Favoriser d'autres modes d'évaluations telle l'auto-évaluation et le 360°
Formaliser des supports de remontée d'information RH managers Ø DRH simples	• Co-construire avec les managers un mode de remontée d'information moins formel et pas nécessairement individuel • Organiser également la boucle de retour DRH Ø managers • Desserrer le "lien automatique" évaluation-rémunération
Mettre à disposition des managers des supports méthodologiques leur permettant de lier performance individuelle et collective	Poursuivre l'accompagnement des managers dans la mise en application de ces supports
Inciter et valoriser la présence des managers sur le terrain	Valoriser le management de proximité dans le cadre de l'évaluation des managers, leur donner l'exemple...
Mettre à disposition des managers des supports RH généraux	Au-delà des supports mis à disposition de tous les managers (catalogue de stage...), mieux identifier les besoins spécifiques à chacun d'eux et y répondre (relation client-fournisseur)
Clarifier ce qui est attendu de la part des managers en termes de communication	Actualiser cet attendu et l'intégrer dans les pratiques des N+1/managers
Formaliser des supports permettant de traiter successivement les deux phases de l'entretien : juger les résultats/ développer les collaborateurs	Actualiser et simplifier ces supports en fonction des retours exprimés par les managers
Écouter et soutenir les managers	Poursuivre la sollicitation et l'écoute de l'expression libre des managers ; y intégrer la mise en débat d'éléments paradoxaux, de tabous organisationnels...
Clarifier et formaliser le rôle de manager	Actualiser la description de ce rôle en fonction des évolutions des attentes ; intégrer cet attendu dans les actes de management du N+1/manager
Former les managers à l'évaluation	• Poursuivre ces formations en les intégrant davantage au rôle global du manager • Privilégier les modalités de type accompagnement, coaching/des situations de formation en face-à-face
Intensifier la communication sur l'évaluation	• Poursuivre l'information et la communication de l'AP en lien avec celles d'autres processus RH : formation, rémunération, gestion de carrière... • Dans cette communication, montrer davantage le rôle et les marges de manœuvre des managers (leur re-donner envie d'être acteurs)
Définir un mode d'implantation participatif prenant en compte les ancrages identitaires	Mettre en place un dispositif de feed-back sur les pratiques et leurs effets

Des tensions entre l'évaluation et les processus organisationnels

Globalement, par nature, l'évaluation s'inscrit plutôt dans la durée car elle alimente des décisions managériales à moyen, voire même long terme (plan de formation et de développement des salariés, parcours professionnel, mobilité...). Ces perspectives temporelles sont difficilement compatibles avec les besoins en perpétuelle mutation des entreprises.

L'évaluation porte sur des éléments prévus à un moment donné (objectifs, compétences attendues, formation prévue...) qui peuvent entrer en tension, voire même en contradiction, avec les logiques organisationnelles qui sont mues par les pressions environnementales (ouverture des marchés, injonction gouvernementale de mettre en œuvre des dispositifs tels que la réduction du temps de travail [RTT]...), les stratégies externes (positionnement sur de nouveaux marchés...) ou internes (réorganisations).

RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX

Un dispositif d'évaluation contribue, comme on peut le voir dans les fiches qui précèdent, à la mesure et au développement de la performance globale de l'entreprise. Il s'agira donc ici d'examiner en quoi l'évaluation contribue à créer de la valeur, favorise la responsabilité sociale d'entreprise, l'engagement des collaborateurs, le management des talents et l'ouverture internationale. Autant de défis que rencontre aujourd'hui un grand nombre d'entreprises.

LA CRÉATION DE VALEUR

L'évaluation permet d'alimenter la plupart des « rubriques softs » attestant de la valeur d'une entreprise.

En effet, si les fameux Moody's ou Standard & Poors pour la notation financière sont tout particulièrement d'actualité, signe des temps, leurs petites sœurs extra-financières ne sont pas en reste. En France, les organismes de notation sociale se nomment Vigeo, BMJ Ratings, ou encore EthiFinance. Elles ont pour vocation de fournir à leurs clients une évaluation des sociétés portant sur leurs performances en matière de responsabilité sociale des entreprises, de GRH, de management. Initialement mandatées par des investisseurs soucieux de s'impliquer dans l'ISR (investissement socialement responsable), ces agences opèrent aussi désormais sur le marché de la « notation

sollicitée » ; en l'occurrence des entreprises demandeuses d'une note quant à leur RSE, laquelle revêt aujourd'hui une dimension stratégique, couvrant tous les champs, dont celui des ressources humaines au cœur duquel figure l'évaluation.

Si les critères d'évaluation se différencient d'une agence à une autre et sont précieusement gardés « secrets », on peut néanmoins identifier que certains d'entre d'eux sont très clairement alimentés par le dispositif d'évaluation :

- gestion des emplois et des compétences ;
- développement des collaborateurs/formation ;
- gestion de la mobilité ;
- protection de la sécurité et de la santé des collaborateurs ;
- communication interne ;
- mode de gouvernance RH de l'entreprise, sur les principes d'équité et de transparence...

LES AGENCES DE NOTATION FINANCIÈRE telles que Standard & Poor's ou Fitch et Moody's n'évaluent pas la politique sociale des entreprises, elles cherchent à identifier et à qualifier le capital humain de l'entreprise, la qualité de son management, le niveau d'implication des salariés... autant de dimensions pour lesquelles les pratiques d'évaluation constituent de bons indicateurs.

Aujourd'hui, les grands groupes considèrent les indices publiés par les agences de notation comme une arme ou un danger à prendre en compte au même titre que les notations financières qui font d'un groupe un favori ou un titre à oublier dans les portefeuilles boursiers. Les pratiques d'évaluation facteur clés de reconnaissance des salariés, de leur implication au travail mais aussi du de leur développement constituent plus que jamais un levier tant sur les résultats à court terme que sur les résultats à plus long terme.

À cet égard, les indicateurs RH liés à l'évaluation (pourcentage d'entretiens, formation des managers et des salariés à la conduite des entretiens...) sont autant d'indicateurs RH renforçant la valeur actuelle d'une entreprise et/ou la valeur potentielle de son capital humain.

L'évaluation constitue donc un investissement lourd (outils, supports à actualiser régulièrement, formation des managers, des managés, SIRH pour favoriser l'accès aux supports en ligne et la remontée des informations notamment des prévisions de formation...) sur lequel il est possible d'obtenir un important retour sur investissement :

- à l'interne : efficacité et engagement des salariés, challenge des objectifs... ajustement au fil de l'eau de la stratégie, de l'organisation et des compétences des salariés et de leurs managers ;
- à l'externe : attractivité de l'entreprise au regard de ses pratiques managériales, du niveau de développement de son capital humain... « *the good place to work...* ».

LA RSE

L'évaluation se situe au carrefour des pratiques managériales et, à ce titre elle occupe une place toute particulière dans la Responsabilité Sociale de l'Entreprise –RSE-. On peut prendre pour preuve la manière dont les agences de notation sociale utilisent souvent des critères quantitatifs (pourcentage d'entretiens réalisés...) et qualitatifs (feed-back des salariés, impacts sur l'efficacité au travail, sur le process RH...) relatifs à cette pratique.

À l'inverse des pratiques managériales reconnues comme vertueuses chez Danone, celles d'autres entreprises défraient la chronique et l'évaluation individuelle est souvent dans l'œil du cyclone. En effet, l'évaluation peut également cristalliser un mode de management par le stress (fixation d'objectifs irréalisables, injonctions paradoxales, les mobilités forcées, les restructurations peu ou mal accompagnées...), la détérioration des rapports entre salariés du fait des instruments individuels de gestion et de rémunération qui peuvent être vécus comme des mises en concurrence entre collègues... Autant de démarches managériales consubstantiellement liées à l'évaluation et dénoncées car rendues responsables de la dégradation de l'intégrité physique et mentale des salariés. Les critères parfois considérés comme arbitraires du « savoir-être » et de « l'employabilité » sont tout particulièrement stigmatisés car ils s'ajoutent à des critères plus anciens du savoir acquis et du savoir-faire issu de l'expérience. Par ailleurs, les pratiques d'évaluation peuvent être décriées comme favorisant un double autocontrôle : celui de chaque individu sur ses performances, et celui des équipes de travail sur chaque membre. Le modèle de l'autocontrôle est de plus en plus mentionné car lié à la peur des collaborateurs de perdre leur emploi. Enfin, l'évaluation, procédure individualisante par excellence, peut se



CAS D'ENTREPRISE

DANONE

Danone est le premier Groupe Français à s'être engagé dans une démarche de RSE partant du principe que performance économique et performance sociale sont intimement liées.

- Son fondateur, Antoine Riboud affirmait déjà en 1972 : « La responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Son action se fait sentir dans la collectivité tout entière. Les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie entière des individus. Leur avenir, celui de leurs enfants, dépendent des possibilités de promotion que l'entreprise offre. Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, elle modifie l'aspect de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle ».

- **Aujourd'hui, cette orientation se traduit par l'affirmation d'un double projet** selon lequel « Il n'y a pas de progrès économique durable sans l'implication et le développement des hommes » et sur celle de l'existence d'une responsabilité de l'entreprise à l'égard de la société environnante. Dans ce cadre, on comprend que l'évaluation ait une place centrale. Car l'entretien annuel d'évaluation constitue précisément le moment privilégié pour faire le point sur les résultats, la manière de les atteindre, de prendre en compte des facteurs internes et externes.

- **Danone a lancé en 2008 un grand programme de transformation de son leadership.** L'objectif est d'élever l'autonomie et les prises de responsabilité des salariés, avec l'ambition de faire de Danone une « Great Place to Grow » (où tout le monde peut grandir, apprendre, se développer) et pas simplement une « Great Place to Work ».

Plus globalement, ce management de la responsabilité sociale s'exprime via une démarche expérimentée en 2001 puis déclinée dans la plupart des filiales : DANONE Way. Concrètement, Danone Way se présente comme un site intranet, détaillant les comportements attendus dans tous les domaines où la responsabilité de l'entreprise est engagée : politique sociale, sécurité alimentaire, environnement, politique d'achat, écoute du consommateur etc. Les contenus s'inspirent également des principales normes internationales, ISO 9000, ISO 14000, SA 8000 et surtout la Global Reporting Initiative (GRI).

- **Si l'on s'attarde plus particulièrement sur la politique humaine menée par le Groupe,** la priorité avouée de Danone dans ce domaine réside dans l'application des droits fondamentaux du travail partout dans le monde. Cette volonté se réalise concrètement autour d'objectifs à atteindre. Il s'agit pour les différentes entités du Groupe de veiller à l'application de standards sociaux minimum (normes OIT), d'associer les salariés à une démarche permanente d'amélioration de la sécurité et des conditions de travail, de faire de l'équité un facteur de motivation et de cohésion, de favoriser l'information et l'expression des salariés, de permettre aux représentants des salariés d'exercer leurs responsabilités, de promouvoir le dialogue à l'échelle du Groupe, de permettre aux salariés de se développer professionnellement et personnellement, d'internationaliser les ressources en managers, d'anticiper les réorganisations, et enfin, de placer la dimension sociale au cœur des restructurations. Autant d'ambitions peu ou prou alimentées par le dispositif d'évaluation des salariés.

solder par un surinvestissement dans le travail au risque de porter atteinte à son intégrité physique et/ou mentale (*stress, burn out...*). De même, ce type d'implication au travail qui peut être abusive met le salarié en risque si, un jour, cette évaluation positive était remise en question. En effet, l'univers de reconnaissance professionnelle et d'estime de soi dans lequel le salarié s'était construit peut s'effondrer brutalement pour tout un tas de raisons pouvant être extérieures au salarié.

Si l'évaluation enrichit sans nul doute l'ambition sociale et sociétale des entreprises, elle n'en constitue pas moins une pratique sous haute surveillance au regard des risques psychosociaux qui lui sont attachés qu'il s'agisse de débordements managériaux avérés ou vécus comme tels par les collaborateurs.

L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

L'engagement des collaborateurs constitue clairement un des objectifs assignés à l'évaluation. Il se fonde sur l'hypothèse pratiquement avérée que la connaissance de ses objectifs, de ses résultats, le fait d'être reconnu, de bénéficier d'actions de développement et d'avoir le sentiment d'être équitablement traité contribue efficacement à l'engagement des salariés.

L'engagement des collaborateurs dépend très largement de la reconnaissance portée au travail, aux efforts qu'ils ont réalisés. Or, l'entretien d'évaluation constitue un moment de dialogue privilégié durant lequel le manager peut faire un *feed-back* motivé à son collaborateur (notamment grâce à la préparation en amont de cet entretien). Cependant, il faut rappeler qu'en fonction du type de référentiel utilisé (référentiel emploi ou référentiel liste), cet objectif d'engagement des collaborateurs sera plus ou moins atteint.

En effet, le « référentiel-emploi » concourt davantage à l'engagement des salariés dans leur emploi actuel. Il leur fournit une vision précise des contextes dans lesquels les savoir-faire sont utilisés.

Quant au référentiel liste, il concourt davantage à l'engagement des collaborateurs dans le moyen terme. Pour une même compétence "faire un compte rendu écrit ou oral" par exemple, il mentionnera des faits et actes observables différents selon l'emploi et le niveau hiérarchique du salarié.

Cette précision permet d'avancer que, y compris dans des périodes de forts changements, les outils de GRH en général et les outils d'évaluation en particulier, sont d'autant plus efficaces à court terme qu'ils sont construits autour des ancrages identitaires professionnels des salariés et non pas autour des seuls objectifs de GRH.

L'ÉVALUATION constitue donc une des pierres angulaires de l'engagement des salariés :

- dans leur emploi actuel via l'utilisation de référentiels-emploi : fixation d'objectifs clairs, mise en œuvre de conditions de travail adaptées, développement de compétences requises, reconnaissance symbolique et salariale...
- dans la perspective de futurs emplois via l'utilisation de référentiels-listes : développement de l'employabilité, orientation professionnelle en lien avec les possibilités offertes par l'entreprise.

À NOTER

LE MANAGEMENT DES TALENTS

L'évaluation est un des canaux d'identification des talents : salariés surper-formants, tout particulièrement impliqués, ambitieux...

Ce premier niveau de détection a priori doit être complété par d'autres moyens : entretien avec N+2, *assessment center*, 360° à partir de référentiels comportementaux adaptés.

L'évaluation annuelle ne doit donc pas être confondue avec la détection et le développement des talents. Pour autant, elle peut être considérée comme une étape décisive dans le pré-tri de candidats.

En pratique, les entretiens d'évaluation constituent un premier niveau indispensable à l'issue duquel les collaborateurs pressentis bénéficieront de mises en situations, tests, entretiens confirmant ou pas leur appartenance à un vivier de talents.

En effet, sans ce premier niveau d'évaluation de compétences avérées, traduites en actes, le risque serait de se lancer dans de la détection et du développement de collaborateurs faisant uniquement montre de potentiel sans le traduire en acte.

L'OUVERTURE INTERNATIONALE

L'évaluation permet de sensibiliser des populations ciblées sur les enjeux internationaux et leur impact sur les compétences (pratiques des langues étrangères, adaptation en milieux multiculturels, départ et retour d'expatriation...). De ce fait, en fonction du projet du collaborateur, l'entretien d'évaluation permet de faire un point précis des besoins de formation, d'accompagnement pour préparer un projet de mobilité.

En amont d'une décision de mobilité, l'entretien d'évaluation permet au manager d'informer le(s) collaborateur(s) sur les parcours professionnels envisageables à l'international, ce notamment si lui-même bénéficie d'informations précises sur le sujet notamment via la SIRH. Moment de dialogue privilégié, cet entretien se prête tout particulièrement à l'évocation de sujets qui sortent de la gestion des affaires courantes tels que la mobilité internationale.

Par ailleurs, la plupart des systèmes d'évaluation prévoient une remontée d'information

des souhaits de mobilité des collaborateurs ce qui permet à la DRH d'actualiser les tables de succession sous réserve d'avoir réalisé les déclarations CNIL qui s'imposent.

LA RÉVOLUTION DIGITALE

Les pratiques de l'évaluation sont bien sûr impactées par la révolution digitale car, comme le précise le dossier 7, certaines de ses caractéristiques, comme la transparence, sont susceptibles de modifier profondément les relations entre le manager et ses collaborateurs. De plus, le développement du Web 2.0 a donné la parole aux internautes, leur permettant de donner leur avis, voire des évaluations, sur des produits et des services. Cette libération de la parole se retrouve dans l'entreprise avec, notamment, la mise en œuvre des réseaux sociaux internes dans lesquels les pratiques managériales sont commentées voire critiquées dans certaines communautés créées par les collaborateurs et souvent accessibles aux seuls membres. Par ailleurs, sur des sites comme Glassdoor.com ou Meilleures-entreprises.com, sont postées par des salariés des évaluations de leur entreprise et des pratiques managériales.

Mais l'évaluation des collaborateurs peut être aussi impactée par la grande richesse des informations accessibles, structurées et non, donnant au manager la possibilité d'obtenir des données plus objectives sur la performance et le comportement de ses collaborateurs. On voit ici le potentiel que représente le *big data* pour fournir aux acteurs de l'évaluation des éléments plus complets et plus pertinents pour répondre à une exigence bien légitime des collaborateurs, particulièrement les plus jeunes, celle de l'équité.

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 10



- ANCELIN-BOURGUIGNON A., *La perception des critères d'évaluation de la performance : l'importance de la relation au travail et des performances perçues*, Thèse en Sciences de gestion, Paris I-Sorbonne, Février 1998.
- BEER M., « *Performance appraisal : dilemmas and possibilities* », *Organizational Dynamics*, pp. 24-36, 1981.
- BESSEYRE DES HORTS C.-H., « *L'appréciation comme pratique fondamentale de l'équité en GRH* », Cahiers de recherche du Groupe HEC, Jouy-en-Josas, 1991.
- BILLET C., *Le guide des techniques d'évaluation*, Dunod, 2009.
- BOUDON R., *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles et fausses*, Fayard, 1990.
- BOURNOIS F., ROUSSILLON S., *Préparer les dirigeants de demain, une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*, Éditions d'Organisation, 2000.
- BUREAU MC., MARCHAL E., *Au risque de l'évaluation - Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Septentrion, Le regard sociologique, 2005.
- DEJOURS C., *La Panne, Repenser le travail et changer la vie*, Bayard, 2012.
- DIETRICH A., GILBERT P., PIGEYRE F., *Management des compétences, Enjeux, modèles et perspectives*, Dunod, 2010.
- ESTELLAT N., *La rhétorique managériale, une solution pour dépasser les injonctions paradoxales et passer à l'action ? L'exemple de l'appréciation du personnel*, Thèse en Sciences de gestion, Université de Lille I, Mai 2006.
- ESTELLAT N., OIRY E., « *La dynamique des compétences. Pensons aux besoins et aux attentes des salariés* », *Personnel*, n° 414, pp 5-9, 2000.
- ESTELLAT N., OIRY E., « *Autonomie des salariés et contrôle de l'activité : une articulation possible à partir du processus d'appréciation des compétences* », Actes du 10^e Congrès de l'AGRH : « La GRH, entre contrôle et autonomie, 9-10 septembre, Lyon, pp. 121-138, 1999.
- GAULEJAC (DE) V., MERCIER A., *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Desclée de Brouwer, 2012.
- Le BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétence*, Éditions d'Organisation, 2010.
- LÉVY-LEBOYER C., *Évaluation du personnel, Quels objectifs, quelles méthodes*, Eyrolles, 2011.
- LEVY P., WILLIAMS J. R., « *The social context of performance appraisal : a review and* Prince B.J., Lawler E., « *Does salary discussion hurt the developmental performance appraisal ?* », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 357-373, 1986.
- LHERMIE, S., *Évaluation professionnelle : mode d'emploi. Guide d'une démarche moderne, efficace et positive*, Gereso, 2015.
- REY (DEL) A., *La Tyrannie de l'évaluation*, La Découverte, 2013.
- REYGE G., *L'évaluation du personnel, Histoire d'une mal-posture*, L'Harmattan, 2007.
- SHAW D. G., BEATTY R. W., « *Performance Measurement and Management : a tool for strategy execution* », *Human Resource Management*, Vol. 30, N°3, 279-301, 1991.
- TEBOUL J., *L'entretien d'évaluation*, Dunod, 2005.
- THÉVENET M., « *L'appréciation du personnel* », *Encyclopédie du management*, T1, Vuibert, 2002.
- TREPO G., ESTELLAT N., OIRY E., *L'appréciation du personnel, Mirage ou Oasis*, Éditions d'Organisation, 2002.
- VIDAILLET B., *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Le Seuil, 2013.
- WATZLAWICK P., *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*, Seuil, 1988.
- ZARIFIAN P., *Le modèle de la compétence*, Éditions Liaisons, 2004.

FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	302
FICHE 2	CADRE JURIDIQUE	308
FICHE 3	DÉMARCHES ET ACTEURS	313
FICHE 4	PRINCIPAUX OUTILS.....	321
FICHE 5	APPORT DES SYSTÈMES D'INFORMATION.....	333
FICHE 6	RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS	338
FICHE 7	RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX	345

11

DOSSIER

LA RÉMUNÉRATION

JEAN-PIERRE TAÏEB

Rétribuer définit une des obligations majeures nées du contrat de travail que l'employeur a conclu avec son salarié : lui donner, en espèces et/ou en nature, la contrepartie de son travail. Les juges ont d'ailleurs reconnu cette clause du contrat de travail comme substantielle : on ne peut la revoir, à la baisse comme à la hausse, sans conséquence. La rémunération n'est toutefois pas une simple monnaie d'échange de la relation contractuelle car ses enjeux sont multiples, à la fois juridiques, sociaux, économiques et psychologiques. Elle est devenue un domaine stratégique de la gestion des ressources humaines. Les évolutions récentes des pratiques de rémunération, largement en raison de l'internationalisation de l'entreprise, ont fait émerger une fonction nouvelle et importante, la fonction « compensation & benefits », utilisant une expression anglo-saxonne pour montrer l'importance grandissante des périphériques de la rémunération (*benefits*) dans la détermination du package final offert au collaborateur.

LA RÉMUNÉRATION

1 FICHE

DÉFINITION ET HISTORIQUE

La rémunération est sans doute, avec le recrutement, la pratique RH la plus ancienne dans la mesure où « tout travail mérite salaire ». L'évolution des dernières décennies des systèmes de rémunération démontre leur complexité croissante en passant notamment de la rémunération du poste à la rémunération de la compétence.

DÉFINITIONS DES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION

À NOTER

LES PREMIERS THÉORICIENS DU MANAGEMENT, Frédéric Taylor en tête, se sont d'abord focalisés sur la rémunération pour comprendre les performances des salariés au travail. En effet, dans la logique de l'organisation scientifique du travail, le niveau de la rémunération est l'unique préoccupation des salariés qui n'aspirent qu'à élever leur salaire pour élever leur pouvoir d'achat. Des grilles de salaire ont été élaborées avec méthode, associant à la hiérarchie des emplois une hiérarchie des salaires. On retrouve la place prépondérante de l'emploi dans la schématisation de la bureaucratie faite par Max Weber, qui se caractérise par une définition rigoureuse des emplois et des compétences associées. Jusqu'à Elton Mayo, la rémunération semble être le seul levier d'action pour améliorer la productivité au travail.

L'école des relations humaines a permis de mesurer toute l'importance du climat psychologique sur la motivation et la performance des salariés et l'on pourrait penser que les systèmes de rémunération actuels portent en eux ces enseignements.

En France, les systèmes de rémunérations reposent sur des grilles de salaires, dans lesquelles les postes sont répertoriés et associés à une fourchette de salaire avec un plancher et un plafond. Ces grilles, issues des accords collectifs de branche signés après la Seconde Guerre mondiale, prennent surtout en compte l'ancienneté comme facteur d'évolution du salaire. Mais la rigidité de tels systèmes ne permet d'obtenir en retour ni satisfaction des salariés, ni reconnaissance de leurs efforts. Du point de vue du salarié, les augmentations de salaire sont automatiques et s'appliquent à tout le personnel de manière uniforme, sans lien avec les résultats obtenus.

! À SAVOIR**L'HISTOIRE
DES RÉMUNÉRATIONS**

Depuis la Seconde Guerre mondiale, l'histoire des rémunérations compte trois temps forts :

- **1950-1965** : la rémunération de l'ancienneté.

Puis, les systèmes de rémunération individualisés :

- **1965-1990** : la rémunération de la compétence ;

- **depuis 1990**, la rémunération de la performance se développe dans un concept de rémunération plus globale.

**LES SYSTÈMES
DE RÉMUNÉRATION
À L'ANCIENNETÉ****DÉFINITION**

LES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION à l'ancienneté reposent sur des automatismes de progression du salaire en fonction du temps qui passe. Dans certains secteurs de l'économie sociale, l'ancienneté représente même un facteur d'avancement qui, combiné avec l'augmentation du pourcentage de la prime d'ancienneté, dépasse le taux de l'inflation.

L'évolution de la rémunération individuelle passe soit par l'augmentation de la valeur du point de référence (augmentation générale), soit de la prime d'ancienneté, soit d'une augmentation individuelle automatique. Or, dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre, le salaire à l'ancienneté est un facteur capable de freiner la capacité des entreprises à s'ajuster aux évolutions démographiques. De plus les effets d'un tel système, peu incitatif à motiver des collaborateurs dans la mesure où le niveau des performances n'influence pas celui de la rémunération, se traduisent par le

départ des meilleurs éléments. Les organisations se sont en conséquence tournées vers des systèmes de rémunération individualisés basés sur les compétences et la performance des salariés.

**LES SYSTÈMES
DE RÉMUNÉRATION
INDIVIDUALISÉS****La rémunération
de la compétence****DÉFINITION**

LA RÉMUNÉRATION BASÉE SUR LA COMPÉTENCE vise à rendre la rémunération des salariés fonction de la nature, de la variété ou de la spécialisation de leurs compétences, de leurs connaissances ou de leurs savoir-faire. Il s'agit non seulement des savoirs et savoir-faire opérationnels qu'ils expriment dans les diverses situations de leur travail mais aussi des savoirs qu'ils détiennent et qui ne sont pas directement transposables à leur emploi actuel. C'est donc plus la capacité à faire que l'effet de leurs actions sur les résultats de l'entreprise, qui va être rémunérée.

Avec l'approche fondée sur les compétences, la rémunération des salariés devient fonction de ce qu'ils peuvent faire et non plus de ce qu'ils font comme le veut le mode traditionnel de gestion des salaires basé sur les caractéristiques des emplois. Les entreprises marquées par une division claire du travail, avec des communications verticales et des décisions centralisées, sont moins enclines à adopter une rémunération basée sur les compétences que les entreprises reposant sur une division plus floue du travail avec un mode de communication transversale, comme celles du secteur de la recherche par exemple.

La rémunération de la performance

DÉFINITION

LA RÉMUNÉRATION DE LA PERFORMANCE cherche à récompenser la contribution des salariés au développement de l'entreprise, par l'accroissement du niveau des ventes ou la réduction des coûts par exemple. Elle permet dans le même temps de donner de la flexibilité aux coûts salariaux, notamment en cas de baisse d'activité et de réduction du chiffre d'affaires. Les États-Unis ont, les premiers, expérimenté de nouveaux systèmes de rémunération « à risques » qui incorporent dans la rémunération annuelle une partie variable dont le versement dépend de l'obtention de résultats préalablement définis. Dans les périodes troublées qui succèdent aux « trente glorieuses », il était nécessaire de trouver de nouveaux systèmes de rémunération capables de motiver et de mobiliser les salariés.

Ces formules individualisées permettent de personnaliser les gains pour une motivation optimale de chaque acteur économique de l'entreprise. La France, encore ancrée dans la rémunération de l'ancienneté, s'oriente progressivement vers la mise en œuvre de nou-

veaux systèmes de rémunération en rupture avec ceux, plus anciens, basés sur des caractéristiques personnelles du salarié – diplômes, âge, situation familiale.

L'ÉVOLUTION DES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION

Rémunère-t-on le poste ou son titulaire ? S'agit-il de la rémunération de l'emploi, de la rémunération de la personne, ou bien d'un mix des deux ?

La rémunération de l'emploi ou du poste

Pour l'employeur, l'estimation de la valeur du travail passe en premier lieu par la qualification de l'emploi, analysée selon l'importance et la difficulté des tâches qui lui sont affectées et le niveau des responsabilités exercées. Dans la majorité des entreprises françaises, la hiérarchisation des salaires repose sur une hiérarchie des emplois dont le poste est l'unité d'œuvre.

Les compétences requises pour l'emploi fixent le niveau de la rémunération, permettant à l'entreprise d'élaborer une classification de ses emplois et une grille de salaires.

Tableau 11.1 – Comparaison des systèmes classique et individualisé

	Système classique	Système individualisé
Caractéristiques du système	La rémunération est définie <i>a priori</i>	La rémunération est définie <i>a posteriori</i> sur des critères de participation à la performance.
Modalités de rémunération	Au temps passé	Au temps passé et à la performance importante (résultats mesurés obtenus).
Part variable (grandes entreprises)	Faible	Mise en œuvre possible avec adhésion des salariés.
Acceptation du système	Bien accepté	Bien accepté mais en présence d'évaluations sur des critères précis.
Motivation du personnel	Le salarié peut être tenté par une attitude attentiste	Le salarié peut être remotivé et plus productif. On peut constater cependant une tendance à la perte de volonté du travail collectif.

La méthode d'élaboration d'une grille de rémunération et les outils appropriés sont présentés dans la fiche 3.

C'est sur ces principes qu'ont été élaborées après la Seconde Guerre mondiale, les grilles de salaire figurant dans de nombreuses conventions collectives de branche. L'entreprise a une vision mécanique de son organisation : la rémunération est un des principaux leviers pour améliorer la qualité et la productivité du travail.

La rémunération de la personne

L'employeur attend aussi de ses salariés l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, un investissement personnel, une souplesse dans l'organisation personnelle lorsque l'intérêt de l'entreprise l'exige. Il peut arriver que des contraintes empêchent la réalisation d'une mission dans les délais prévus et l'employeur attend de ses salariés qu'ils s'adaptent, quitte à recevoir en échange des compensations en temps de récupération. En effet, le niveau de rémunération d'un poste ne suffit pas à définir la rémunération individuelle de son titulaire. Sa détermination repose sur la façon dont le salarié va occuper son poste. Si tel n'était pas le cas, on rémunérerait de la même façon deux ouvriers qui occupent le même poste dans deux établissements différents de l'entreprise. Or, ils ne travaillent pas de la même façon : leur rendement est différent même s'il répond aux minima exigés par le poste, la qualité de leur production est différente, et ils effectuent leur horaire de travail à leur manière, respectant scrupuleusement les horaires affichés ou étant moins précis avec l'heure d'arrivée mais n'hésitant jamais à rester au-delà de 18 heures pour terminer un travail urgent. L'aspect qualitatif du travail est un élément d'appréciation aussi important que subjectif : la rémunération individuelle doit en tenir compte.

LES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION

La rémunération directe

Les éléments de rémunération versés en contrepartie du travail, dès la réalisation de celui-ci, représentent la rémunération directe. Pour une majorité de salariés français, celle-ci comprend un salaire de base fixe accompagné de primes fixes mensuelles – prime d'ancienneté, de fonction, de sujétion – ou ayant une autre périodicité – treizième mois versé annuellement. S'y ajoutent des éléments variables – prime de résultat, d'objectif ou encore bonus – versés en fonction de l'atteinte d'objectifs préalablement négociés.

La rémunération différée

En revanche, la périodicité de versement de la rémunération différée ne correspond pas à celle de la paie, généralement beaucoup plus grande, pouvant même donner lieu au versement d'une rente au moment où le salarié prend sa retraite. Elle est constituée d'avantages pécuniaires appelés périphériques de rémunération comme la participation et l'intéressement, de l'éventuel abondement de l'employeur dans le cas de l'épargne salariale. On trouve également les stock-options, l'actionnariat, et les participations patronales aux régimes de retraite complémentaires et supplémentaires, ainsi qu'aux régimes de prévoyance.

Les accessoires de la rémunération

Enfin un certain nombre d'autres éléments de rémunération, attribués sous forme monétaire ou non, sont appelés « accessoires » : avantages en nature, avantages servis par

Tableau 11.2 – Composantes de la rémunération

	Rémunération directe		Rémunération différée	
	Garantie	Aléatoire	Garantie	Aléatoire
Monétaire	Salaire de base mensuel, appointements	Prime de résultat, prime d'objectif, bonus	Complément de retraite	Participation non débloquée et intéressement placé
	Primes fixes mensuelles ou à autre périodicité	Primes occasionnelles versées par le CE	Abondement patronal lors des placements salariaux sur le PEE	Stock-options
	Heures supplémentaires contractuelles	Heures supplémentaires occasionnelles		Actionnariat
	Jetons de présence	Heures complémentaires occasionnelles		
		Intéressement perçu, participation débloquée		
		Prime pour médaille du travail		
Non monétaire	Avantages en nature : logement, voiture, repas, téléphone	Bons d'achat du CE	Repos compensateurs	
	Part patronale des régimes de prévoyance	Réduction sur des produits fabriqués par l'entreprise	Jours de congés spéciaux	
	Part patronale des régimes complémentaires de santé		Crédit de temps pour écrire ou pour étudier	
	Part patronale à un régime de retraite supplémentaire			

le comité d'entreprise, jours de congés supplémentaires et temps libres accordés en certaines occasions.

Ces composantes de la rémunération globale se répartissent en fonction de la temporalité de leur attribution, immédiate ou différée (voir tableau 11.2). On trouve ainsi dans la rubrique « rémunération directe monétaire garantie » les éléments de rémunération les plus largement distribués dans tous les systèmes : le salaire de base mensuel et les diverses primes fixes mensuelles. Les avantages en nature, juridiquement assi-

milés à de la rémunération, figurent dans les éléments de la « rémunération directe non monétaire » bien qu'ils représentent au final une économie facilement chiffrable par leur bénéficiaire. Les primes de résultats, les primes d'objectifs et les bonifications correspondent à la rémunération variable à court terme : ils sont positionnés dans la rubrique « rémunération directe monétaire aléatoire » car leur attribution dépend de l'atteinte des objectifs fixés. On trouve également les éléments de rémunération à moyen terme que sont les stock-options, la participation et

l'intéressement lorsqu'ils sont placés sur le plan d'épargne entreprise, dont le versement ou la hauteur du montant est aléatoire – sans oublier les temps attribués sous forme de

congrés supplémentaires, ou de crédits de temps pour étudier ou écrire, qui sont de plus en plus souvent valorisés et inclus en tant que tel dans la rémunération globale.

Tableau 11.3 – Rémunérations mensuelles brutes et nettes en 2011 et 2012

	Rémunération brute en euros			Rémunération nette en euros		
	Montant mensuel		Évolution en %	Montant mensuel		Évolution en %
	2011	2012		2011	2012	
Cadres	5 359	5 420	1,1	3 972	4 013	1,0
Professions intermédiaires	2 921	2 953	1,1	2 191	2 208	0,7
Employés	2 053	2 088	1,7	1 555	1 575	1,3
Ouvriers	1 213	2 163	1,7	1 629	1 653	1,4
Ensemble	2 823	2 874	1,8	2 124	2 157	1,6

! À SAVOIR

RÉSULTATS D'UNE ÉTUDE SUR LES RÉMUNÉRATIONS

En 2012, dans le secteur privé et semi-public, un salarié à temps complet a perçu, en moyenne, une rémunération mensuelle brute de 2 874 euros, en hausse de 1,8 % par rapport à 2011, et un salaire net de 2 157 euros, en hausse de 1,6 % par rapport à 2011.

Le contexte est moins favorable aux cadres et aux professions intermédiaires dont la rémunération a moins progressé entre 2011 et 2012.

La décélération des rémunérations dans un contexte d'inflation quasi stable (+2 %) entraîne pour la première fois depuis 2008 une baisse du pouvoir d'achat.

Source : DARES Analyse, n° 008, janvier 2015, « Les salaires par secteur et par branche professionnelle en 2012 ».

LA RÉMUNÉRATION

2 FICHE

CADRE JURIDIQUE

La détermination de la rémunération est encadrée par des lois qui posent de grands principes en droit du travail. Tout d'abord celui de laisser à l'employeur le soin de fixer librement le niveau de la rémunération, même s'il doit respecter une rémunération minimale, le SMIC, en dessous duquel il n'est pas possible de payer. On trouve ensuite le principe d'équité entre les rémunérations, affirmé par la désormais célèbre jurisprudence, « à travail égal, salaire égal », et par plusieurs lois visant l'égalité entre le salaire des femmes et des hommes ainsi qu'entre celui du salarié en contrat à durée déterminée (CDD) et celui de la personne qu'il remplace.

LA FIXATION DU SALAIRE

En principe, on est libre de fixer le salaire, comme on le souhaite, à condition toutefois de respecter certaines règles sur le salaire minimum.

LE SMIC

C'est le montant minimum à verser aux salariés en contrepartie de leur travail. Il est évalué sur une base horaire. Le salaire minimum interprofessionnel de croissance a succédé au salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG), en 1970, afin de prendre en compte les résultats de la croissance économique.

Le gouvernement révisé son montant par décret chaque fois que l'indice des prix de référence augmente d'au moins 2 % par rapport à l'indice constaté lors de la fixation antérieure. La révision est alors automatique et proportionnelle à la hausse de l'indice. Outre

ce mode de révision, le SMIC est obligatoirement revalorisé, au moins une fois par an, au 1^{er} janvier. Qu'ils soient mensualisés, payés au pourboire, à la pièce, à la tâche ou au rendement, tous les salariés doivent bénéficier de cette rémunération minimale. En cas de rémunération à la tâche par exemple, si le contrat ne prévoit pas de temps relatif à chaque tâche, le salarié peut prétendre au SMIC pour le nombre d'heures effectuées.



CE QUE DIT LA LOI

« Le salaire minimum interprofessionnel de croissance assure aux salariés dont les rémunérations sont les plus faibles la garantie de leur pouvoir d'achat et une participation au développement économique de la nation. »

Cependant, un taux réduit du SMIC peut être pratiqué pour les apprentis et les jeunes salariés de moins de 26 ans en contrat de professionnalisation en fonction de leur âge et de la durée du contrat. De même, un abattement de 10 % du SMIC peut ainsi être pratiqué lorsque le jeune salarié est âgé de 17 à 18 ans et de 20 % lorsqu'il est âgé de moins de 17 ans. Cet abattement est supprimé si le jeune justifie de six mois de pratique professionnelle.

À NOTER

LE MONTANT DU SMIC horaire est fixé à 9,61 euros brut au 1^{er} janvier 2015.

Sont également exclus du bénéfice du SMIC, les salariés dont l'horaire de travail n'est pas contrôlable comme les voyageurs, représentants, placiers (VRP).

EXEMPLE

Un salarié à temps partiel effectuant 110 heures par mois bénéficie d'un salaire de base mensuel de 900 euros, d'une prime d'ancienneté de 90 euros et d'une prime mensuelle de rendement de 80 euros. Pour savoir si ce salarié est bien payé au SMIC, il convient de comparer 110 fois la valeur du SMIC horaire en vigueur, aux éléments de la rémunération mensuelle correspondant à du travail effectif. La prime d'ancienneté en étant exclue, on compare 1 057,10 euros (110 fois 9,61 euros) à 980 euros (900 + 80). N'étant pas payé au moins au SMIC, ce salarié percevra un complément de salaire mensuel de 77,10 euros.

« À TRAVAIL ÉGAL, SALAIRE ÉGAL »

Créé par la jurisprudence (Cour de cassation, chambre sociale [Cass. Soc.], 29 octobre 1996, n° 92-43.680P, arrêt Ponsolle), le principe « à travail égal, salaire égal » oblige l'employeur à assurer l'égalité de rémunération entre les sala-

riés placés dans une situation identique. Les différences ne sont pas interdites, mais doivent être justifiées par des éléments objectifs.

! À SAVOIR

LE PRINCIPE D'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

Il ne s'applique pas seulement aux éléments de rémunération directe puisqu'en 2008, la Cour de cassation s'est prononcée sur l'attribution généralisée de titres restaurant à l'ensemble du personnel. Pour la Cour, « la seule différence de catégorie professionnelle ne saurait en elle-même justifier, pour l'attribution d'un avantage, une différence de traitement entre les salariés placés dans une situation identique au regard dudit avantage, cette différence devant reposer sur des raisons objectives dont le juge doit contrôler la réalité et la pertinence » (Cass. Soc., 20 février 2008).

La Cour de cassation a précisé dans de nombreux arrêts la notion de situation identique, allant jusqu'à remettre en cause dans un arrêt du 1^{er} juillet 2009 les dispositions d'un accord collectif qui accordait des congés payés supplémentaires aux cadres du seul fait de leur statut, considérant qu'il n'y avait pas de raisons objectives et pertinentes d'accorder un tel avantage.

De la même façon, le sexe ou l'âge du salarié ne peuvent pas à eux seuls justifier une différence de traitement pour un travail équivalent. La Cour de cassation a reconnu le traitement discriminatoire subit par un salarié dans son déroulement de carrière dès lors que, sur 10 ans, contrairement à ses collègues affectés à des tâches similaires, il n'avait bénéficié d'aucun avancement et que sa rémunération n'avait progressé que de 13 % contre 21 à 23 % pour les autres. L'employeur n'avait aucun élément objectif. (Cass. Soc., 9 décembre 2009, n° 08-41.139). Une déclinaison du principe d'égalité se retrouve dans le cas particulier de

la fixation du salaire des collaborateurs embauchés sous contrat à durée déterminée pour remplacer une personne absente.

LE SALAIRE DES CDD

À fonction et qualification équivalentes, la rémunération, au sens de l'article L.3221-3 du Code du travail, ne peut être inférieure à celle que percevrait dans la même entreprise, après période d'essai, un salarié lié par un contrat à durée indéterminée de qualification équivalente et occupant les mêmes fonctions. Autrement dit, la rémunération d'un salarié en CDD est alignée sur celle du salarié qu'il remplace. Bien sûr, il reste possible de déroger à ce principe lorsque le remplacement effectué par le salarié recruté en CDD n'est que partiel. Encore faut-il que cette mention soit clairement stipulée dans son contrat de travail et que les tâches qui ont été supprimées du poste du CDD soient identifiées.

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

La déclinaison de l'article 141 du Code du travail européen se retrouve dans l'article L.3221-2 du Code du travail français qui stipule que tout employeur assure, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. Il faut inclure dans la rémunération les avantages en nature. Pour permettre aux représentants du personnel de vérifier l'égalité des rémunérations, les entreprises d'au moins 50 salariés doivent leur soumettre un rapport annuel comparatif sur les conditions d'emploi et de formation des femmes et des hommes. Ce rapport est une analyse chiffrée d'indicateurs pertinents permettant d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles, la situation respective des femmes et des hommes. Il présente les mesures prises au cours de l'année écoulée

en vue d'assurer l'égalité professionnelle avec les objectifs pour l'année à venir.

! À SAVOIR

ÉCARTS DES SALAIRES CONSTATÉS ENTRE HOMMES ET FEMMES

En 2012 on constate encore un écart de 19,2 % entre la rémunération des femmes et celle des hommes. L'écart des salaires nets mensuels varie selon la taille de l'entreprise. Dans celles de moins de 100 salariés, l'écart de salaire femmes/hommes croît avec la taille de l'entreprise : de 14,4 % dans les TPE à 22,8 % dans les entreprises comptant entre 50 et 100 salariés.

Source : INSEE et DARES *Analyse*, n° 008, janvier 2015, « Les salaires par secteur et par branche professionnelle en 2012 ».

LA NÉGOCIATION ANNUELLE OBLIGATOIRE

S'il existe au moins une section syndicale affiliée à une organisation syndicale reconnue représentative au niveau de l'entreprise, l'entreprise est tenue d'engager, tous les 12 mois, une négociation annuelle obligatoire (NAO) sur une liste de thèmes fixés par la loi.

La NAO est également l'occasion d'un examen de l'évolution de l'emploi dans l'entreprise, notamment du nombre de CDD, de missions de travail temporaire et du nombre de journées de travail effectuées par eux, ainsi que des prévisions annuelles ou pluriannuelles d'emploi. Cette négociation peut également porter sur la formation ou la réduction du temps de travail. Enfin, à l'occasion de la négociation annuelle, l'employeur doit remettre aux négociateurs une information sur les mises à disposition de salariés auprès des organisations syndicales ou des associations d'employeurs.



CE QUE DIT LA LOI

L'article L.2242-1 du Code du travail fixe les éléments qui doivent faire l'objet d'une NAO :

- **les salaires effectifs**, c'est-à-dire les salaires bruts pour chaque catégorie professionnelle, y compris les primes et avantages en nature résultant de l'application de la convention collective ou d'un accord d'entreprise. Cette négociation vise aussi à supprimer les écarts de salaire entre les femmes et les hommes, effective normalement avant le 31 décembre 2010 ;
- **l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes** : l'employeur engage chaque année une négociation sur les objectifs d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre. Cette négociation s'appuie sur les éléments figurant dans le rapport sur la situation économique de l'entreprise et celui sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise, complétés par les indicateurs contenus dans la base de données économiques et sociales ;
- **la durée effective du travail** et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel à la demande des salariés ;
- les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et les mesures permettant de les atteindre ;
- **la création d'un régime d'intéressement** ou de participation aux bénéfices, d'un plan d'épargne d'entreprise ou interentreprises, d'un plan d'épargne salariale volontaire ;
- **la création d'un régime de prévoyance maladie** ;
- **l'accès et le maintien dans l'emploi** des salariés âgés et leur accès à la formation professionnelle (tous les trois ans) ;
- **l'emploi des handicapés** avec accès à l'emploi, formation et promotion professionnelles, conditions de travail et d'emploi, sensibilisation au handicap de l'ensemble du personnel.



EN PRATIQUE

MODALITÉ DE CALCUL DE LA RÉSERVE DE PARTICIPATION

L'entreprise calcule annuellement la réserve spéciale de participation selon une formule qui reprend les principes suivants :

$$RSP = \frac{1}{2} (B - 5 \% CP) \times (S/VA)$$

RSP : montant de la réserve spéciale de participation

S : masse salariale

B : bénéfice de référence

C : capitaux propres de l'entreprise

VA : valeur ajoutée

LES RÉMUNÉRATIONS COLLECTIVES

LA PARTICIPATION

La participation est une forme de rémunération collective obligatoire pour les entreprises dont l'effectif dépasse 50 salariés en moyenne au cours de l'exercice social. Elle consiste à distribuer une part des bénéfices à tous les salariés de l'entreprise qui sont bénéficiaires de ce mécanisme, quel que soit leur contrat, CDD ou CDI – une limite d'ancienneté n'excédant pas trois mois au cours du dernier exercice, ainsi que les 12 mois précédents, peut être prévue. Les personnels intérimaires bénéficient de la participation *via* leur société d'intérim.

L'INTÉRESSEMENT

Il s'agit d'un système de rémunération, collectif et facultatif, qui résulte d'un calcul lié aux performances, de tout ou partie de l'entreprise, mesurées par des éléments quantitatifs ou qualitatifs. La mise en place de l'intéressement est subordonnée à la conclusion d'un accord avec les personnes mandatées ou avec le comité d'entreprise, qui est valable trois ans. Les modalités de calcul peuvent varier selon l'établissement ou l'unité de travail, sachant que l'administration reconnaît comme unité de travail, un atelier, un service ou une unité de production. Le montant global des sommes distribuées ne doit pas dépasser 20 % de la masse salariale sociale, et le montant individuel attribué à chaque bénéficiaire ne peut

pas dépasser la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale.

Les sommes attribuées aux salariés en application d'un accord d'intéressement sont exonérées de cotisations sociales salariales mais restent assujetties aux contributions sociales et à l'impôt : elles ne peuvent se substituer à un élément de rémunération. Toutefois, le salarié qui décide, dans les 15 jours suivant le versement, d'affecter les sommes de l'intéressement à un plan d'épargne entreprise, est exonéré de l'impôt sur ces revenus.

! À SAVOIR

RÉALITÉS DE LA PARTICIPATION ET DE L'INTÉRESSEMENT

Fin 2012, 55,8 % des salariés du secteur marchand non agricole, soit 8,7 millions de salariés, sont couverts par au moins un dispositif de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale (plan d'épargne entreprise ou plan d'épargne retraite collectif).

En 2012, les sommes versées au titre de l'intéressement, en hausse après le repli de 2011, ont dépassé celles versées au titre de la participation.

Le complément de rémunération procuré par l'ensemble des dispositifs s'est élevé en moyenne à 2 269 euros par salarié bénéficiaire.

Source : DARES Analyse, n° 053, juillet 2014, « Participation, intéressement et épargne salariale en 2012 ».

LA RÉMUNÉRATION

3 FICHE

DÉMARCHES ET ACTEURS

La mise en œuvre des systèmes de rémunération nécessite une démarche méthodologique, garante de sa réussite. Le respect d'une équité interne ainsi qu'une compétitivité avec les rémunérations offertes par le marché du travail sont un préalable indispensable. Équité interne, compétitivité externe et application de la rémunération globale sont présentées dans cette fiche.

RÉMUNÉRATIONS : ÉQUITÉ INTERNE ET COMPÉTITIVITÉ EXTERNE

Pour illustrer ce point, on prendra le cas d'une entreprise de conseil. Dans cette entreprise, on souhaite analyser les rémunérations d'une population de comptables répartis sur trois niveaux de postes correspondant à un même emploi type. Pour ce faire, on sélectionne les informations qui influencent la

rémunération : âge, ancienneté, coefficient ou niveau dans la classification, intitulé du poste, référence externe choisie (ici les grades Hay), salaire annuel moyen, salaire médian du marché, position du salaire par rapport au salaire médian.

Les postes de comptables se situent entre le coefficient 180 et le coefficient 260 de la grille des salaires. À chaque coefficient correspond une fourchette de salaire, dans laquelle l'ancienneté n'intervient pas. Pour pouvoir les comparer à ceux du marché, on associe les salaires de ces postes à trois grades, les 10, 11 et 12 de la méthode Hay. Le salaire de chaque

Tableau 11.4 – Requête informatique de données de paie

Âge	Ancienneté	Coefficient	Titre du poste Société	Grade Hay	Titulaire (montant annuel en milliers d'euros)	Médiane marché	Position	???
41	16	260	Comptable confirmé	12	33,7	28,4	118,5 %	
47	15	260	Comptable confirmé	12	28,0	28,4	98,6 %	
26	0	200	Comptable	10	17,8	22,8	78,2 %	↙
24	1	180	Aide comptable	10	17,8	22,8	78,2 %	↙
...	...	...	...	...	...	...	...	

poste est représenté par un point, et la courbe noire représente le salaire médian des comptables (voir figure 11.1). Les salaires du marché de cette population, issus d’une étude de salaire actualisée tous les ans, permettent de tracer la courbe du salaire médian du marché ainsi que la courbe de ses deux quartiles.

Tableau 11.5 – Distribution des salaires autour de la médiane du marché

Position	Nombre de postes	Répartition en %
< 80%	6,00	11%
80-88%	18,00	32%
88-96%	19,00	34%
96-104%	7,00	13%
104-112%	5,00	9%
112-120%	1,00	2%
> 120%	0,00	0%

On constate tout d’abord que les salariés des grades 10 et 11 sont tous situés en dessous de la médiane du marché, en dessous même du premier quartile, sauf un comptable dont l’emploi type correspond au grade 11. À partir du grade 12 la médiane société rejoint la médiane du marché avec une répartition homogène de la population entre le premier et le dernier quartile. Un comptable du grade 12 a même un salaire supérieur au troisième quartile ; il s’agit d’un salarié reclassé à ce poste suite à une inaptitude médicale.

Si on souhaite conserver et motiver cette population de comptables, notamment ceux correspondant aux deux premiers emplois type, on doit réévaluer leur salaire annuel brut par rapport au marché. Afin de ne pas peser définitivement sur la masse salariale, on pourra leur proposer un complément de rémunération variable, en fonction de l’atteinte d’objectifs mesurés (voir figure 11.1).

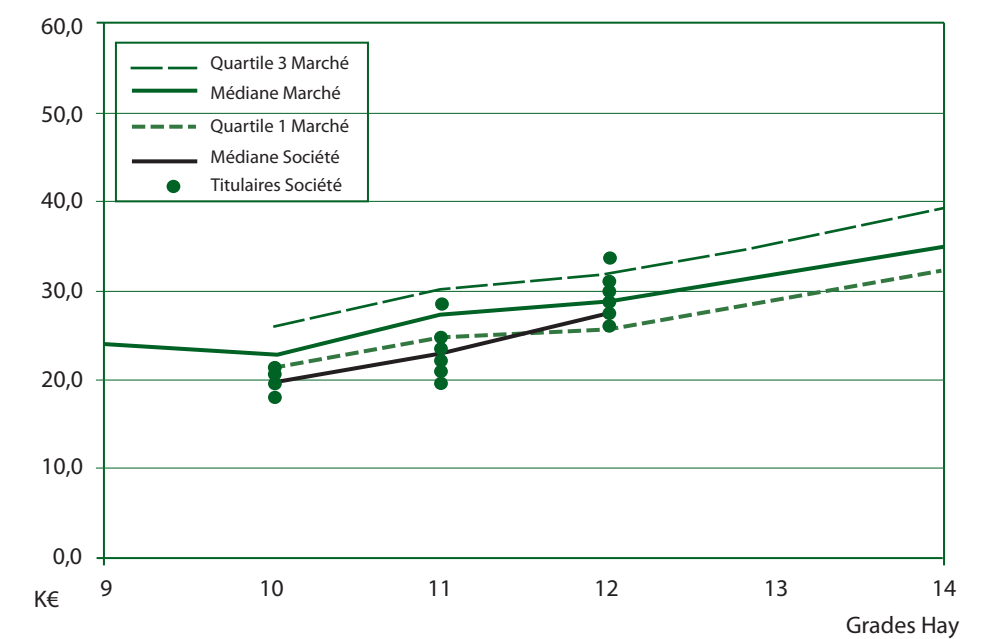


Figure 11.1 – Distribution des salaires autour de la médiane du marché

LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Pour illustrer concrètement les quatre étapes à respecter, voici l'exemple de la méthodologie adoptée par une entreprise qui met en place un système de rémunération des performances.

LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

La rémunération globale présente de nombreux avantages pour les collaborateurs qui souhaitent diversifier les composants de leur salaire, avec la défiscalisation de certains éléments de rémunération différée notamment. Quelques exemples illustrent ce concept.

L'impact net des principaux constituants de la rémunération globale

On considère la situation d'un directeur des systèmes d'information, cadre de 55 ans, dont on souhaite augmenter la rémunération brute annuelle garantie de 10 000 euros en 2015. Sa rémunération serait ainsi portée à 120 000 euros, se situant dans la tranche B des salaires pour le calcul des cotisations sociales.

Pour ces 10 000 euros, on lui laisse le choix entre une rémunération directe en espèces et un mix entre rémunération en espèces, rémunération en nature et un régime de retraite supplémentaire financé par l'employeur. Il communique son taux d'imposition de 30 %, applicable sur un net imposable abattu de 10 %, et demande de l'aider à faire son choix.

On raisonne sur ce montant de rémunération brute de 10 000 euros afin de voir ce qu'il donne en net selon sa forme : salaire ou prime, avantage en nature, participation patronale à une retraite supplémentaire. Pour élargir le champ des comparaisons, on analyse l'impact net de ces 10 000 euros s'ils étaient versés sous forme de participation et intéressement perçus, ou d'abondement de l'employeur lors de l'épargne salariale. Dans ces cinq cas, les 10 000 euros ne sont pas soumis aux mêmes prélèvements sociaux et fiscaux pour le salarié, avec en plus pour l'avantage en nature une forme différente.

Ce même montant brut de 10 000 euros donne des montants nets très différents (voir tableau 10.6) :

- 10 000 euros brut de prime = 10 000 – (105,00 + 1 125,40 + 501,08) = 8 268,52 – (284,93 + 2 232,50) = 5 751,09 euros
- 10 000 euros brut d'intéressement perçu imposable = 10 000 – 501,08 = 9 498,92 – (284,93 + 2 564,71) = 6 649,28 euros
- 10 000 euros brut d'avantages en nature = – (105,00 + 1 125,40 + 501,08 + 284,93 + 2 232,50) = – 4 248,91 euros. Il convient dans ce dernier cas de déduire les 4 248,91 euros de la valeur mensuelle estimée de l'avantage en nature qui doit, pour que cet avantage en soit un, lui être supérieur.
- 10 000 euros brut de part patronale de retraite supplémentaire = 9 213,99 euros

Selon la forme sous laquelle sont donnés ces 10 000 euros, le montant net pour le salarié est différent. Pour un cadre de 55 ans, déjà bien établi dans la vie matérielle et dont les enfants ne sont probablement plus à sa charge, l'intérêt doit aller vers des éléments de rémunération différés, telle la participation patronale à un régime de retraite supplémentaire.

Tableau 11.6 – Taux de prélèvement en fonction des éléments de rémunération

	Taux global de prélève- ment	Salaire, primes, bonus	Avantage en nature	Part patronale de retraite supplémentaire*	Participation et intéresse- ment perçus	Abonde- ment de l'employeur
Montant brut versé		10 000,00	-	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Montant brut estimé			10 000,00			
Cotisations sur brut	1,05 %	105,00	105,00	-	-	-
Cotisations sur TA	13,304 %			-	-	-
Cotisations sur TB	11,254 %	1 125,40	1 125,40	-	-	-
Cotisations sur TC	7,93 %			-	-	-
CSG déductible	5,10 %* 98,25 %	501,08	501,08	501,08	501,08	501,08
CSG et CRDS non déductibles	2,90 %* 98,25 %	284,93	284,93	284,93	284,93	284,93
Net imposable		8 268,52	8 268,52	-	9 498,92	-
Impôts sur le revenu (abattement 10 %)	30 %	2 232,50	2 232,50	-	2 564,71	
Montant net		5 751,09	5 751,09	9 213,99	6 647,56	9 213,99

*Ces éléments ne sont pas soumis à cotisations sociales mais donnent lieu à une réintégration annuelle dans les bases de cotisations si leur montant dépasse le seuil de 5 % de la rémunération annuelle brute retenue dans la limite de cinq plafonds annuels de Sécurité sociale.



CAS D'ENTREPRISE

LE « CASH FOR WHEEL » À LA FNAC

Ce système de rémunération original mis en place par la Fnac permet de remplacer une part de la rémunération en espèces en avantage voiture. La Fnac est aussi précurseur en la matière puisque très peu d'entreprises offrent cette possibilité à leurs cadres.

Destiné à certains cadres dirigeants, le « Cash for Wheel » rend le collaborateur acteur de sa rémunération. Il permet de renforcer le package de rémunération globale, à l'embauche (attractivité) et au quotidien (fidélisation). Par exemple, à l'occasion d'une promotion, un collaborateur peut opter pour la transformation de son augmentation individuelle en avantage voiture. Dans ce cas, son manager lui propose un véhicule et valide le budget correspondant. Une simulation de l'impact en net du passage de l'avantage en nature sur le bulletin de paie est faite par la DRH, et un avenant au contrat de travail lui est établi.

Le dispositif « Cash for Wheel » a une durée initiale de 3 ans au bout desquels le collaborateur peut soit poursuivre : il choisit alors un autre véhicule pour 3 nouvelles années, soit en sortir. Dans ce cas, la restitution du véhicule donne droit automatiquement à une restitution en salaire du montant de l'avantage, éventuellement majorée des augmentations.



CAS D'ENTREPRISE

LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION DES PERFORMANCES

Cette entreprise du domaine informatique qui compte plusieurs milliers de salariés souhaite mettre en place un système de rémunération individualisé, basé sur la participation de chacun aux résultats de l'entreprise. Son objectif est de motiver les collaborateurs à tous les niveaux de la hiérarchie, afin qu'ils produisent un travail de qualité, contribuant ainsi à une différenciation de l'entreprise par rapport à sa concurrence. Autrement dit, elle souhaite étalonner les salaires en fonction du mérite individuel de chaque collaborateur pour accroître sa compétitivité. Pour ce faire, elle associe les partenaires sociaux à sa démarche et communique les résultats de chacune des quatre étapes à ses salariés :

- 1.** Elle élabore une cartographie de ses métiers par filières d'emplois avec une description précise de chaque poste afin de les classer par niveaux
- 2.** À chaque niveau est associée une fourchette de salaire avec un plancher et un plafond qui est calculé à partir d'une étude des salaires de la profession.
- 3.** Munie d'une étude des salaires moyens accordés dans son secteur d'activité, l'entreprise définit le salaire de chaque collaborateur selon son niveau de poste et ses résultats personnels. Le salaire dépend donc de trois critères : le niveau auquel a été classé le poste, les résultats mesurés du collaborateur et son expérience dans son poste.
- 4.** Elle définit enfin une politique de progression des salaires qui évoluent par des augmentations générales pour maintenir le pouvoir d'achat et des augmentations individuelles dont la hauteur est fonction des résultats obtenus. Au final, les écarts de salaire peuvent atteindre 20 % entre les salariés dont les résultats sont notés comme « excellents » et ceux dont les résultats sont évalués comme « moyens ». Compte tenu de la prise en compte de l'expérience dans la rémunération du poste, les écarts de salaire s'accroissent avec le temps qui passe pour un même niveau de poste.

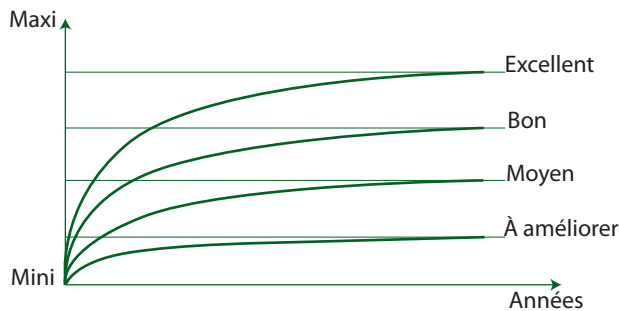


Figure 11.2 – Les niveaux d'accroissement des rémunérations en fonction des résultats obtenus



CAS D'ENTREPRISE

UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION INDIVIDUALISÉ POUR DES COMMERCIAUX

Une entreprise française fabrique et vend du papier de reprographie destiné aux entreprises et aux administrations. Leader sur son marché, elle souhaite accroître son avance compte tenu de l'entrée sur le marché d'un concurrent européen. Elle dispose d'une équipe de commerciaux dont le responsable a prévu pour l'année suivante un mode de calcul des commissions dont le pourcentage évolue avec le chiffre d'affaires. Ce procédé très stimulant nécessite des produits dont la marge progresse en fonction du volume. La première tranche de CA, allant de 0 à 50 000 euros, couvre en grande partie les frais fixes du salaire et des frais du vendeur, mais pas totalement puisque le point d'équilibre se situe aux alentours de 70 000 euros. Seuls les vendeurs débutants n'atteignent pas le CA de 100 000 euros la première année, les autres ne restant pas dans l'entreprise. Au-delà de 100 000 euros, le pourcentage des commissions et la marge nette augmentent dans les mêmes proportions.

Tableau 11.7 – Système de rémunération variable à taux progressif destiné aux commerciaux

Chiffre d'affaires CA	Pourcentage
0 à 50 000 €	0 %
+ 50 000 € à 100 000 €	2 %
+ 100 000 € à 150 000 €	6 %
+ 150 000 € à 200 000 €	7 %
+ 200 000 €	8%

La courbe d'abaque présente l'évolution du montant de la commission en fonction du CA réalisé. Le commercial peut par simple lecture connaître le montant de sa commission en fonction du CA qu'il a réalisé ou lire le CA qu'il devra réaliser pour obtenir un montant donné de commission.

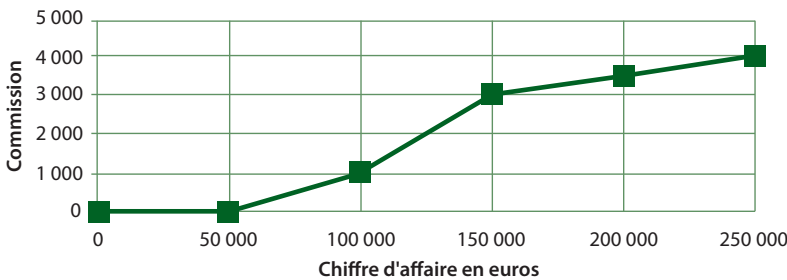


Figure 11.3 – Courbe d'abaque : commission par rapport au chiffre d'affaires

S'ils étaient garantis, les systèmes de rémunération collective, tels la participation et l'intéressement placés sur le PEE, bénéficieraient du meilleur rendement. On mesure des écarts nets proches de 3 000 euros.

ÉLABORATION D'UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION INDIVIDUALISÉ

La rémunération doit inciter le commercial à porter ses efforts sur les points qui permettent d'augmenter le business et la profitabilité de l'entreprise. Sur ce point, les managers considèrent que la rémunération doit être un variable stimulant les ventes afin d'éviter certaines rentes de situation où le commercial est commissionné sur le chiffre d'affaires de son secteur ou sur des commandes provenant naturellement de ce dernier.

COÛT ET IMPACT
DES AUGMENTATIONS
GÉNÉRALES

On prend la répartition de la masse salariale de base d'une entreprise entre ses trois catégories de personnel (le tableau 11.8 présente l'exemple de décembre de l'année A).

Cette entreprise émet une hypothèse d'augmentation générale qui concerne le salaire de base de toutes les catégories professionnelles. Il est prévu 1 % en janvier, 1 % en mars, 0,75 % en octobre et 0,75 % en décembre. Le treizième mois étant calculé d'après le salaire de base de décembre, on prend donc le coefficient multiplicateur 2 pour décembre.

Le tableau 11.9 permet de déterminer l'évolution en niveau, l'évolution en masse et le montant de la masse salariale finale¹. Pour obtenir l'évolution en niveau, il suffit de valoriser la différence entre la valeur finale de décembre de l'année B et sa valeur initiale, en décembre de l'année A. Puisqu'il faut calculer l'effet niveau à partir de la valeur de décembre, il convient de transformer la valeur de décembre de l'année B en un pourcentage d'augmentation. Si, par exemple, la valeur de décembre est de 103,5459, l'effet niveau est de 3,5459, soit 3,55 %.

Pour obtenir l'effet masse, on divise le total pondéré du tableau, après les augmentations générales (1 328,71) par 13, ce qui donne le résultat en base 100 = 102,2086, d'où un effet masse de 2,2086 %. Pour déterminer le montant budgétaire, on part de la masse de base en euro et on lui applique un coefficient multiplicateur issu du tableau des augmentations

Tableau 11.8 – Répartition de la masse salariale entre les trois catégories de personnel

	Cadres	Maîtrises	Employés
Salaire de base (x 13)	1 140 887	633 826	380 296

1. Les modalités de calculs des différents effets (masse, niveau...) seront détaillés plus loin dans la fiche suivante (fiche 4).

Tableau 11.9 – Tableau base 100 des augmentations générales

	Mois	Augmentation en %	Base 100 Décembre A	Pondération *
Année B	Janvier	1,00	101,0000	1
	Février		101,0000	1
	Mars	1,00	102,0100	1
	Avril		102,0100	1
	Mai		102,0100	1
	Juin		102,0100	1
	Juillet		102,0100	1
	Août		102,0100	1
	Septembre		102,0100	1
	Octobre	0,75	102,7751	1
	Novembre		102,7751	1
	Décembre	0,75	103,5459	2
	Annuel		1 328,7119	13

* La pondération représente le nombre de mois de paie.

Tableau 11.10 – Montant des salaires de l’année B, par catégories, après augmentations générales

	Décembre A	Coefficient	Année B après augmentation générales
Cadre	1 140 887	13,287119	15 159 102
Maîtrise	633 826	13,287119	8 421 722
Employés	380 296	13,287119	5 053 038
Total	2 155 009		28 633 860

générales. On applique ensuite le coefficient multiplicateur de 13,2871 (1 328,7119/100) aux salaires de référence de décembre de l’année A. Ainsi, on obtient le montant de la masse salariale de l’année B après application des augmentations générales.

L’effet report engendré par cette hypothèse d’augmentation en B sur l’année C est le résultat du montant de l’année C divisé par celui de l’année B. On vient de calculer le mon-

tant de l’année B : pour déterminer celui de l’année C, il suffit de prendre 13 fois le montant de décembre B.

Décembre B = Décembre A x 103,5459/100
Décembre B = (2 155 009 x 103,5459/100)
= 2 231 423 euros

Année C = 2 231 423 x 13 = 29 008 499 euros

L’effet report sur C est donc égal à 29 008 499/28 633 860 = 1,308 %.

PRINCIPAUX OUTILS

Qu'il soit classique ou individualisé, l'efficacité du système de rémunération repose sur l'équilibre entre quatre points clés : sa cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise, le maintien de l'équité interne, la compétitivité externe et un poids contrôlé sur l'évolution de la masse salariale. Sont étudiés ici les outils qui garantissent la réussite de sa mise en œuvre et permettent la personnalisation de la rémunération globale aux besoins des différentes populations de l'entreprise.

LES FACTEURS D'ÉQUILIBRE D'UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Pour réussir la mise en place d'un système de rémunération, il convient de s'assurer que les nouvelles modalités ne dérogent pas à des règles juridiques déjà existantes et de vérifier comment celles-ci peuvent s'intégrer à la négociation annuelle obligatoire avec les organisations syndicales. Comme dans tout projet, la communication revêt une grande importance, il faut donc s'assurer que les acteurs ont intégré les enjeux et les modalités pratiques du projet, afin que le nouveau système soit partagé par tous : s'assurer par exemple que les commerciaux maîtrisent le détail des résultats attendus et le lien qu'il y a entre leur atteinte et la rémunération variable associée. Il importe enfin de maîtriser le coût direct de ces éléments et leurs conséquences sur la masse salariale des années à venir.

VÉRIFIER LA COHÉRENCE AVEC LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Les contraintes légales qui pèsent sur la politique de rémunérations des entreprises sont faibles. Les mesures gouvernementales ou les accords de branche influencent peu la politique salariale de l'entreprise qui doit seulement se conformer au respect des accords collectifs : rémunération minimale par niveau d'emploi, octroi d'une prime d'ancienneté le cas échéant et augmentation de la valeur de point lorsque l'accord le prévoit. C'est la stratégie de l'entreprise qui guide la conception des politiques salariales annuelles destinées à faciliter la réalisation des objectifs tout en motivant les salariés. Aussi, pour adapter au mieux le système de rémunération au contexte de l'entreprise, il est nécessaire de connaître ses valeurs, les objectifs qu'elle s'est fixés à court et moyen terme ainsi que sa stratégie pour y arriver.

! À SAVOIR

SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION ET STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Des liens entre les systèmes de rémunération et la stratégie de l'entreprise ont été mis en évidence par des travaux menés dans les années 1990.

- Les entreprises qui adoptent une stratégie d'innovation utilisent la rémunération variable.
- Celles qui recourent à une technologie standard opérant en environnement stable utilisent une rémunération classique.
- Celles qui développent des stratégies de qualité adoptent plus souvent une rémunération variable.
- Celles qui soutiennent des stratégies de réduction des coûts développent peu la rémunération variable.
- Les entreprises de petite taille mettent moins en place que les grandes la rémunération variable dans la mesure où elles pensent disposer de plus de visibilité sur les salariés à encourager.
- La rémunération variable s'adresse plus souvent aux salariés dont le niveau d'instruction est élevé dans la mesure où ces salariés sont plus sensibles à l'effort en raison probablement de la caractéristique des emplois auxquels ils sont assignés.

La prise en compte de ces postulats permet d'établir une relation dynamique entre les systèmes de rémunération et la stratégie de l'entreprise. Ils sont intégrés dans la matrice McKinsey qui croise les opportunités ou attraits du marché avec les atouts de l'entreprise appelés ici position concurrentielle (voir tableau 11.11).

ASSURER L'ÉQUITÉ INTERNE

Afin de comparer les rémunérations à celles du marché, il est nécessaire de disposer en interne d'une grille des salaires avec ses règles d'évolution. La convention collective ou les accords de branche dont on dépend imposent peut-être déjà une grille de salaire structurée,

mais si on doit élaborer un système de rémunération, une méthodologie en quatre étapes basée sur le poste ou la fonction est conseillée.

Il faut commencer par lister de manière exhaustive tous les postes de l'entreprise, puis les regrouper en emplois types, puis en familles professionnelles. Un emploi type regroupe plusieurs emplois présentant des proximités d'activités et de compétences suffisantes pour être étudiés et traités de façon globale ; une famille professionnelle est un ensemble cohérent d'emplois types entre lesquels il existe une proximité de compétence professionnelle fondée sur un partage d'outils, de techniques et de connaissances. L'élaboration d'une telle cartographie des postes et emplois est également utile pour les autres domaines de la GRH comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), présentée dans le dossier 8.

Décrire les postes

L'analyse des postes est la première étape de construction d'un système de rémunération équitable. On décrit chaque poste en définissant sa mission principale et les différentes tâches qui lui sont confiées. Pour cela, on peut obtenir les informations nécessaires soit par un entretien avec les titulaires des postes, soit par un questionnaire qu'ils remplissent. Parmi les rubriques types nécessaires, l'inventaire des activités ou tâches réalisées par le poste et les compétences qu'elles requièrent est déterminant pour l'étape d'évaluation qui suit.

Évaluer les postes par des méthodes globales ou analytiques

Cette étape permet de hiérarchiser les postes les uns par rapport aux autres par des méthodes globales ou analytiques. On

Tableau 11.11 – Contexte stratégique et systèmes de rémunération

		Position concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du marché	Élevé	Individualisation forte des salaires avec une part variable modérée pour des populations ciblées telles que les commerciaux accompagnée d’une rémunération collective	Individualisation forte des salaires avec une forte part variable à destination des emplois de production au cœur de métier de l’entreprise, et des commerciaux	Rémunération classique avec individualisation des salaires avec priorité donnée à la productivité : prime de rendement, prime d’assiduité, intéressement individuel aux résultats
	Moyen	Individualisation forte des salaires avec une part variable forte pour les populations du cœur de métier	Rémunération classique avec individualisation ciblée des salaires accompagnée d’une rémunération collective	Rémunération classique avec priorité donnée à la productivité : prime de rendement, prime d’assiduité
	Faible	Rémunération classique avec une forte part variable à destination des commerciaux	Rémunération classique minimale Réduction des coûts	Rémunération classique minimale Réduction des coûts salariaux Réduction des effectifs

Investir/croître

Statu quo

Exploiter/abandonner

PRINCIPAUX OUTILS

ordonne les postes selon la difficulté des tâches et le niveau des responsabilités ou on les note en attribuant des points selon une liste de critères.

- **Les méthodes globales**
Elles reposent sur le classement des postes les uns par rapport aux autres selon des critères précis, afin d’élaborer une liste hiérarchique.

 EN PRATIQUE

DESCRIPTION TYPE DU POSTE OU DE LA FONCTION

- **Intitulé du poste**
- **Mission :** définir en quelques mots le principal objet du poste.
- **Liens hiérarchiques du poste :** préciser le rattachement hiérarchique du poste et quels sont les postes qui lui sont rattachés.
- **Activités ou tâches du poste :** liste des actions à mener pour remplir les missions du poste.
- **Compétences requises pour tenir l’emploi type :** répertorier les diplômes indispensables à la tenue du poste, les caractéristiques physiques éventuelles et les qualités nécessaires pour tenir le poste.

Tableau 11.12 – Matrice de classement des postes par la méthode des paires

Poste supérieur à 	Standardiste	Chef comptable	Secrétaire de direction	Assistante RH	Total
Standardiste		N	N	N	0
Chef comptable	O		O	O	3
Secrétaire de direction	O	N		O	2
Assistante RH	O	N	N		1
Etc.					

Par exemple, dans la méthode de comparaison par paires, les postes sont positionnés les uns par rapport aux autres afin d’aboutir à un classement qui définit quels postes sont supérieurs à quels autres postes (voir tableau 11.12).

Dans cet exemple, le poste de chef comptable est supérieur à tous les autres postes présentés avec un score de trois. Le poste de secrétaire de direction, avec un score de deux, est supérieur à celui d’assistante RH qui n’en compte qu’un.

• Les méthodes analytiques

Les méthodes analytiques de pesée des postes reposent sur des critères qui, combinés, permettent d’avoir une idée, la plus objective possible, de l’importance d’un poste et donc de la fourchette de salaire qui lui est associée. À titre d’exemple, la méthode Hay évalue chaque poste à partir de sa *finalité*, de l’*initiative créatrice* qu’il nécessite et de la *compétence* qu’il requiert. Chacun de ces items se décline en plusieurs sous-items auxquels est associé un système de décompte des points sophistiqué. Ensuite, à l’aide de ces évaluations, les postes sont regroupés en emplois homogènes, élaborant ainsi une classification par grades avec une rémunération associée. La méthode préconise pour chaque grade une fourchette de rémunération allant de plus 20 % à moins 20 % autour de la médiane, afin de pouvoir augmenter le salaire d’une personne qui ne change pas d’emploi.

Quelle que soit la méthode retenue, il est important qu’un comité d’évaluation, com-

posé de professionnels des métiers évalués et d’experts de la DRH, valide la méthode et les résultats obtenus.

Définir le salaire par niveau de poste ou d’emploi

Les méthodes d’évaluation globales aboutissent à un classement hiérarchique des postes qui permet de leur affecter un salaire ou une fourchette de salaire, avec souvent une rémunération minimale déterminée en fonction de la valeur du SMIC, alors que les méthodes analytiques procèdent par affectation d’un nombre de points qui, multiplié par une valeur de point, donne le montant du salaire.

Élaborer les règles d’évolution salariale

La grille de salaire étant maintenant disponible, il est nécessaire de prévoir les moyens d’y progresser. Les conditions à remplir pour pouvoir changer de niveau, d’échelon ou être nommé au grade supérieur doivent être définies.

! À SAVOIR

LES QUATRE ÉTAPES DE CONSTRUCTION D’UNE GRILLE DE SALAIRE

1. Décrire les postes avec tâches et compétences associées.
2. Évaluer les postes.
3. Définir le salaire par niveau de poste ou d’emploi.
4. Élaborer les règles d’évolution salariale.

ASSURER LA COMPÉTITIVITÉ EXTERNE

En référence à la théorie keynésienne, le salaire peut se définir comme un prix d'équilibre entre l'offre et la demande. Connaître le prix du marché devient donc le principal enjeu pour fixer le niveau de la rémunération interne. Pour cela, il faut des études de salaire provenant du marché national et si possible de l'environnement sectoriel pour rendre les comparaisons pertinentes. L'idéal est de disposer de cette information chez les concurrents directs, mais à l'impossible nul n'est tenu. Il faut savoir se contenter d'informations plus globales mais néanmoins pertinentes. L'objectif d'une étude de salaire est de connaître avec précision les pratiques du marché à un moment donné, afin de mettre en place une politique de rétribution efficace pour l'ensemble de ses collaborateurs.

À NOTER

PARMI LES NOMBREUSES ÉTUDES DISPONIBLES, celles de l'INSEE et de la DARES présentent des statistiques qui montrent l'évolution d'indicateurs tels que les salaires bruts par branche d'activité et par catégorie socio-professionnelle ou encore la part de la rémunération variable sur la rémunération totale brute. En revanche, ces études sont publiées tardivement – les plus récentes, publiées en janvier 2015, portaient sur l'année 2012 – et sont dépassées au moment de leur publication. Difficile alors d'être réactif en matière de compétitivité externe. De nombreux cabinets spécialisés dans les rémunérations proposent des études salariales, par branche d'activité et par métier, régulièrement actualisées. Reste enfin la possibilité de se fournir auprès de sa chambre patronale qui réalise parfois des études salariales propres à la branche professionnelle.

Une fois en possession des salaires en vigueur sur le marché, il reste à définir la politique salariale. On peut vouloir se situer en dessous, au-dessus ou rester au niveau des

rémunérations nationales ou sectorielles ; chacun de ces choix a du sens dans la mesure où il est fait en fonction d'une stratégie et en parfaite connaissance des conséquences.

En période de chômage élevé, une entreprise dont les principaux emplois sont peu qualifiés peut décider valablement d'une rémunération directe inférieure à celle du marché si elle est prête à assumer un turnover important. Il lui faut compenser par l'amélioration des conditions et de l'ambiance au travail, afin de renforcer la cohésion interne des équipes, ce qui implique également un accompagnement managérial conséquent. On peut également vouloir une politique de rémunération élevée, au-dessus de la moyenne du secteur d'activité, afin d'attirer et de fidéliser des ressources humaines rares. C'est le cas des petites entreprises de services informatiques employant des ingénieurs spécialisés dans les nouvelles technologies, qui n'ont ni la taille ni la notoriété pour séduire ces ressources rares, mais affichent des rémunérations attractives afin d'attirer les hauts potentiels. Une fois le collaborateur embauché, la gestion du système de rémunération, par la clarté et la transparence de son fonctionnement, doit être capable de le fidéliser.

LIMITER LA PROGRESSION DE LA MASSE SALARIALE

Une des qualités du système de rémunération est son impact limité sur la masse salariale et sa conformité avec les possibilités de trésorerie à court terme et les ressources à long terme. Pour limiter la progression de la masse salariale, on doit en maîtriser les techniques de projection afin de calculer les différents effets qu'engendre la politique de rémunération sur les exercices à venir.

Il faut rappeler ce que sont ces effets et à quoi ils correspondent. Pour leur compré-



EN PRATIQUE

MATRICE DE POSITIONNEMENT INTERNE ET EXTERNE DES SALAIRES

La matrice de la figure 11.4 positionne les salaires annuels bruts exprimés en milliers d’euros d’une population homogène de salariés entre eux et par rapport au marché. Leurs postes sont regroupés en emplois type, corrélés à des grades de la méthode Hay à des fins de comparaisons externes. À l’aide des salaires bruts de ces grades, on trace la courbe du salaire médian du marché associée aux courbes du premier et du dernier quartile. La méthode Hay préconise plutôt une fourchette de 20 % autour de la médiane et, à ce niveau de précision, il faudra choisir l’amplitude en fonction des objectifs. Muni de l’ensemble de ces éléments, on procède à plusieurs analyses :

- analyse du salaire de chaque poste par rapport au salaire médian interne, par emploi type ;
- analyse des salaires médians internes par rapport aux salaires médians du marché ;
- analyse des salaires médians internes par rapport aux quartiles 1 et 3 du marché.

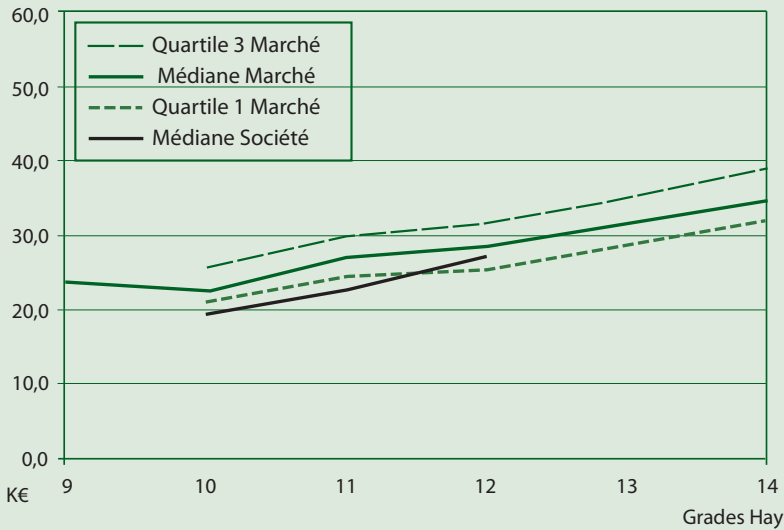


Figure 11.4 – Matrice de positionnement interne et externe des salaires

hension on précise ici que l’année en cours, aussi appelée année de référence, est l’année A et que l’année suivante, dite année de projection, est l’année B. La masse salariale de base, celle de l’année A, se définit comme la somme de tous les éléments de rémunération récurrents, incluant salaire de base et primes fixes des salariés en CDI.

L’effet de masse

Il représente le coût des augmentations générales décidées pour l’année B rapporté à la masse salariale de l’année A de référence. C’est le taux d’augmentation de la masse salariale de l’année B par rapport à celle de l’année A, dû aux augmentations générales prévues sur B.

Effet de masse = $\frac{\text{Masse salariale de l'année B}}{\text{Masse salariale de l'année A}}$

Pour simuler l'impact des augmentations générales à partir d'hypothèses exprimées en pourcentage, nul besoin d'un progiciel spécialement dédié à la masse salariale : le principe de calcul s'intègre aisément dans les fonctions d'un tableur. Si on ramène la masse salariale de base à une base 100, il suffit de saisir le pourcentage des augmentations prévues tout au long de l'année selon le modèle du tableau 11.13.

EXEMPLE

Dans cet exemple, les augmentations générales prévues sur l'année B sont de 0,80 % en février et de 0,70 % en novembre.
Au 1^{er} janvier de l'année B, la base de départ est de 100.
Comme les pourcentages d'augmentation sont progressifs, l'application de 0,70 % en novembre sur une base de 100,8 ne fait pas 101,5 mais 101,5056.

Le chiffre qui figure dans la colonne pondération correspond au nombre de fois où le salaire du mois est compté : de janvier à novembre, chaque mois vaut 1, alors qu'en décembre il vaut 2 car l'entreprise verse un treizième mois.
Il suffit d'additionner les « bases 100 » des 13 mois de paie et de diviser le total obtenu par 13 pour obtenir l'effet de masse exprimé en base 100.
Effet de masse exprimé en base 100 = $1\,311,72/13 = 100,9015$, soit 0,902 %.

L'effet de niveau

L'impact des augmentations générales se mesure également en niveau, au mois de décembre de l'année simulée, l'année B, par rapport au mois de décembre de l'année A. L'effet niveau est le pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée entre deux dates données, décembre B par rapport à décembre A. Ainsi, l'effet de niveau appliqué à l'exemple précédent est de 1,5056 %.
Vient ensuite la prise en compte de l'effet du temps sur la masse salariale qui se manifeste par l'effet conjugué des augmentations individuelles au mérite et du

Tableau 11.13 – Matrice de calcul de l'effet de masse

	Mois	Augmentation en %	Base 100 Décembre A	Pondération
Année B	Janvier		100	1
	Février	0,80	100,8	1
	Mars		100,8	1
	Avril		100,8	1
	Mai		100,8	1
	Juin		100,8	1
	Juillet		100,8	1
	Août		100,8	1
	Septembre		100,8	1
	Octobre		100,8	1
	Novembre	0,70	101,5056	1
	Décembre		101,5056	2
	Annuel		1 311,72	13

déclenchement d'une prime d'ancienneté. La date d'entrée dans la société ou la date d'ancienneté est l'élément déclencheur du processus qui va impacter le calcul de la paie mensuelle, en majorant le salaire de base du pourcentage d'ancienneté ou d'un montant forfaitaire ; la part de l'ancienneté rapportée à la masse salariale de base dégage l'effet d'ancienneté.

L'effet d'ancienneté

C'est l'augmentation de la masse salariale de B par rapport à A qui correspond aux majorations automatiques, du salaire ou de la prime d'ancienneté, dues au passage du temps. La formule de calcul va dépendre des dispositions conventionnelles, lorsque celles-ci existent, qui président à l'attribution de ces majorations. On connaît bien le principe de la prime d'ancienneté, prévue par de nombreuses conventions collectives, calculée en pourcentage du salaire de base à raison d'un pourcentage par année qui évolue avec l'ancienneté.

L'effet de report

Il correspond à la prise en compte sur une année complète des augmentations, décidées dans le courant de l'année précédente. L'effet de report représente donc une augmentation de la masse salariale à effectif constant entre A et B avant toute augmentation d'un paramètre sur B.

$$\text{Effet de report} = \frac{\text{Masse salariale plancher de C}}{\text{Masse salariale de l'année B}}$$

L'effet de noria

Il mesure, en année B, l'économie que représente le remplacement d'un salarié ayant une certaine ancienneté par un autre salarié dépourvu de ces attributs de salaire. Il

se calcule par différence entre le salaire des entrants et celui des sortants, le tout rapporté en pourcentage à la masse salariale de l'année A de référence. L'analyse du taux de noria donne la double mesure d'une économie réalisée à court terme sur la masse salariale de l'année de projection B et du renouvellement, sur un plus long terme, des ressources humaines à gérer.

$$\text{Effet de noria} = \frac{\text{Salaire des entrants} - \text{salaires des sortants}}{\text{Masse salariale de l'année A}}$$

L'effet d'effectif

Lorsque les effectifs varient en fonction de la politique de l'emploi, ils entraînent une conséquence financière mesurée sur la masse salariale. L'effet d'effectif résulte du coût salarial du nombre de postes créés dans l'année de projection B minoré du coût salarial des postes supprimés dans la même période. On a l'habitude d'exprimer ce coût en rapport avec la masse salariale totale de l'année A de référence.

L'effet de changement d'horaire

Il mesure les variations d'horaire visant à une meilleure adéquation des ressources avec la charge de travail. Cette augmentation de la masse ainsi constatée en année B est sans effet report sur l'année suivante.

L'effet de structure

Il mesure les conséquences sur la masse salariale des changements de catégorie professionnelle, c'est-à-dire l'augmentation de salaire qui accompagne la promotion concernée. L'effet de structure résulte de toutes les modifications dans la composition de l'effectif salarié ; il mesure la « mobilité verticale ».

L'effet des contrats temporaires

Il mesure le coût de la « flexibilité de l'emploi ». L'effet des contrats temporaires mesure le coût complet, salaire, indemnité de fin de contrat, indemnité de congés payés et charges patronales, des contrats à durée déterminée recrutés dans l'année B. Il s'impute sur le compte comptable 64 qui représente les « frais de personnel » et dans lequel les salaires des CDD sont confondus avec ceux des CDI.

L'effet de contrats temporaires est d'autant plus important ces dernières années que les effets des périodes de crise puis de reprise économique ont rendu les entreprises très prudentes en matière de recrutement à durée indéterminée. Les offres de Pôle emploi sont l'exact reflet de ce constat puisque les deux tiers des postes proposés aux 4 millions de chômeurs inscrits sont des contrats temporaires.

! À SAVOIR

LES FACTEURS D'ÉQUILIBRE D'UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

1. Vérifier la cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise.
2. Assurer la compétitivité externe.
3. Assurer l'équité interne.
4. Contrôler l'évolution de la masse salariale.

METTRE EN ŒUVRE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

La mise en œuvre des 35 heures alliée à une période de faible inflation a considérablement réduit les marges de manœuvre des

entreprises en matière d'augmentations de salaire. Les principes de la rémunération globale, qui ne sont pas nouveaux, ont ainsi été remis en avant lors des négociations salariales, permettant de dégager de nouveaux leviers d'action.

APPLIQUER LA RÉMUNÉRATION INDIVIDUALISÉE : L'EXEMPLE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DES COMMERCIAUX

Tous les experts l'affirment : la rémunération des commerciaux doit être motivante. Pour cela, la rémunération variable doit être calculée à partir d'indicateurs de performance sur lesquels le commercial a une influence déterminante. Elle doit aussi permettre une espérance de gain significative au moins égale au quart du salaire de base. En dessous de 40 % de fixe, il peut être difficile de garder les bons collaborateurs, voire même simplement de recruter. L'attrait de la part variable ne joue plus dès lors que le commercial ne dispose plus d'une rémunération garantie qui lui permet de couvrir ses charges fixes.

Pour définir le montant de la rémunération variable, il faut respecter deux étapes. Tout d'abord, on détermine les différents critères qui interviennent dans son calcul : marge brute, marge nette, chiffre d'affaires, nombre de nouveaux clients... Puis on fixe le taux des gains associés selon le degré d'atteinte des objectifs dans la période impartie.

Les nombreux systèmes de rémunération des commerciaux qui existent sont fonction des objectifs à réaliser. Lorsqu'il s'agit de familles de produits à promouvoir, un nombre variable de points est attribué par produit vendu avec une valeur annuelle du point. Lorsqu'il s'agit d'un montant de chiffre d'affaires à réaliser ou à développer, un pourcentage croissant de ce CA est attribué à titre de commission. Enfin,



L'AVIS DES PROS

Martine Riols, directrice des rémunérations & SIRH à la Fnac

La Fnac est le leader de la distribution de produits culturels et de loisirs en France, seule à proposer dans ses magasins, un assortiment associant culture et technologie. Présente à l'international, la Fnac c'est aussi un acteur culturel majeur qui favorise la diversité au sein de ses équipes.

En matière de rémunération, suite à l'enquête de satisfaction interne dont un volet est consacré à la perception de la politique de rémunération par le collaborateur, nous avons constaté qu'« un salarié sur deux dit ne pas comprendre sa rémunération ».

Face à ce constat, la DRH de la Fnac a conçu un document de communication baptisé ORIZON, à destination de chaque collaborateur. Son premier volet intitulé « Quel temps fait-il chez nous ? » donne les résultats de l'enquête de satisfaction interne, sur la thématique « Rémunérations ».

Mieux qu'un bilan social individuel, ORIZON reprend en détail les différents volets de la rémunération du collaborateur :

- la répartition de la rémunération brute entre partie fixe, partie variable et autres éléments ;
- le montant de la participation perçue, avec un rappel de son mode de calcul ;
- le montant de l'intéressement perçu et le choix du salarié quant à son placement ou son versement ;
- le détail des montants versés aux régimes de mutuelle et de prévoyance complémentaire ;
- les autres avantages dont bénéficient les salariés : restaurant d'entreprise ou tickets restaurant ainsi que les réductions consenties sur les produits vendus par l'enseigne FNAC.

L'ambition de la Fnac est de construire et d'animer une politique de rémunération innovante et motivante, valorisant la performance individuelle et collective. La politique de rémunération s'articule autour du salaire de base, des systèmes de variables individuels ou collectifs mais également de tous les avantages sociaux.

Le salaire de base rémunère la bonne tenue du poste. Il est déterminé en référence à des grilles de minima par niveau de poste et évolue également selon la performance individuelle dans le respect d'une cohérence et d'une équité internes. Le respect des équilibres salariaux (H/F, seniors, temps partiels...) est un des piliers de la politique ressources humaines de la Fnac.

Enfin, la rémunération globale inclut également tous les avantages sociaux. Soucieuse de protéger au mieux ses collaborateurs et leur famille contre les aléas de la vie, la Fnac a la volonté de mettre en œuvre une couverture frais de santé et prévoyance complétant significativement les dispositifs légaux (Sécurité Sociale...). Ces dispositifs sont assortis d'avantages permettant d'améliorer la qualité de vie de chacun (frais de repas, frais de transport, remises et offres préférentielles sur les produits vendus...).



L'AVIS DES PROS (SUITE)

Le variable individuel magasin, le VIM, versé mensuellement, est calculé sur le chiffre d'affaires du magasin combiné avec le présentisme du salarié. Le VIM permet de renforcer la reconnaissance des salariés les plus performants tout en tenant compte du résultat collectif de l'équipe. Chaque collaborateur est intéressé au chiffre d'affaires correspondant à son activité :

- hors vente : chiffre d'affaires du magasin ;
- produits éditoriaux : chiffre d'affaires du département ;
- produits techniques : chiffres d'affaires libre-service du département + chiffre d'affaires facturé individuellement.

Ensuite, à partir d'indicateurs mesurant la performance individuelle ou collective, le variable de chaque collaborateur peut être modulé entre 0 % et 200 %.

À ceci, s'ajoutent les périphériques de rémunération collectifs tels que la participation et l'intéressement.

lorsque les objectifs sont multiformes, un montant de commission est défini spécifiquement en regard de chaque objectif.

CHIFFRER L'IMPACT EN NET DES PRINCIPAUX CONSTITUANTS DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

La rémunération globale présente un avantage certain pour les collaborateurs qui souhaitent diversifier la composition salariale, avec notamment la défiscalisation de certains éléments de rémunération différée. Il est cependant difficile de convertir tous les composants de la rémunération globale brute en montants nets, dans la mesure où les cotisations, les contributions sociales et les impôts qui leur sont applicables diffèrent. Difficile également d'ajouter à un salaire direct annuel garanti en espèces un montant de participation aléatoire à percevoir en différé.

Le tableau 11.14 résume les différents prélèvements obligatoires sur la rémunération pour aider à naviguer dans le dédale des réglemen-

tations orchestrées par l'Urssaf et la Direction générale des impôts. Il est réalisé à partir des taux de cotisations et de contributions sociales obligatoires en vigueur au 1^{er} janvier 2015, applicables à un cadre sans tenir compte d'éventuels régimes de prévoyance ou de retraite supplémentaires facultatifs. Les taux de cotisations salariés y figurent pour le total applicable sur la tranche concernée, tous organismes sociaux confondus. Par exemple pour la tranche A, le taux indiqué de 13,304 % se compose de 6,85 % destinés au régime vieillesse de la Sécurité sociale, de 2,40 % destinés au Pôle emploi, de 3,10 % + 0,80% destinés au régime de retraite complémentaire de l'Arrco, de 0,024 % de l'Apec et de 0,13 % de l'Agirc. Pour un non-cadre, il suffit de retirer 0,024 % et 0,13 % de ce total.

Lorsqu'un montant de rémunération est affecté à une tranche, il ne peut pas l'être à la fois sur une autre tranche, ce qui signifie que les taux de cotisations applicables à chaque tranche ne s'additionnent pas. Il faut seulement additionner le taux de cotisation portant sur le brut avec le taux de cotisations de

Tableau 11.14 – Prélèvements obligatoires sur les rémunérations (au 01.01.2015)

	Part salariale d'un cadre						
	Taux global de prélèvement	Salaire, primes, bonus	Avantage en nature, voyages	Participation et intéressement placés	Participation et intéressement perçus	Abondement de l'employeur	Part patronale aux régimes de prévoyance et de retraite supplémentaire
Montant brut versé		1 000,00	Nature				
Montant brut estimé			1 000,00				Cotisation patronale
Cotisations sur brut	1,05 %	O	O	N	N	N	N*
Cotisations sur TA	13,304 %	O	O	N	N	N	N*
Cotisations sur TB	11,254 %	O	O	N	N	N	N*
Cotisations sur TC	7,93 %	O	O	N	N	N	N*
CSG déductible et non déductible	7,5 % x 98,25 %	O	O	O	O	O	O
CRDS	0,5 % x 98,25 %	O	O	O	O	O	O
Net imposable							
Impôts sur le revenu	Fonction de la tranche d'imposition	O	O	N	O	N	N*
Montant net							

* dans la limite d'un seuil annuel.

la tranche dans laquelle se trouve la rémunération étudiée, majorée du taux des contributions sociales.

Pour un montant affecté en tranche B, on a ainsi : 1,05 % + 11,254 % + 7,86 % (8 x 98,25 %), soit un taux de prélèvement social avant impôt de 20,164 %, alors que si ce montant est affecté en tranche C, le taux de prélèvement n'est plus que de 16,28 %.

Le tableau présente les prélèvements obligatoires permettant de calculer le montant net de chaque élément de rémunération brut. Par souci de clarté, seuls les principaux éléments de la rémunération globale figurent en colonne. On doit sélectionner ceux qui

sont à examiner et les faire figurer en colonne pour réaliser les comparaisons en net.

La rémunération globale doit être approchée de façon systémique, comme un ensemble d'éléments de rémunération qui convergent vers des objectifs servant le salarié et l'employeur. Pour la première fois, l'acte de rétribuer n'est plus un acte unilatéral de l'employeur qui propose un montant de salaire brut tout en espèces sans se soucier de sa situation familiale ou de l'âge du salarié. La rémunération globale permet ainsi de rétribuer le salarié « à la carte », selon sa situation personnelle, tout en permettant des économies de charges pour l'entreprise.

APPORT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Historiquement, les systèmes d'information ont joué un rôle capital dans la détermination et la gestion de la paie. Cette nécessité a constitué l'une des raisons principales du développement de l'informatique dans les entreprises. Aujourd'hui, la grande complexité des politiques de rémunération oblige à avoir recours à des systèmes de plus en plus sophistiqués avec la responsabilisation croissante des managers dans les décisions de rémunérations individuelles et le développement récent des intranets RH.

La gestion des systèmes de rémunération nécessite un grand nombre de données issues du fichier du personnel : la classification, le montant du salaire de base et des primes fixes ainsi que les avantages en nature le cas échéant. Dans certaines conventions collectives, l'âge et les diplômes, associés à la classification, définissent directement le salaire de base ou du moins la fourchette dans laquelle il se situe. La date d'ancienneté, quant à elle, permet de déclencher le paiement de la prime d'ancienneté le moment venu et de la faire évoluer selon les règles prévues par l'accord de branche ou d'entreprise. La catégorie professionnelle à laquelle est rattaché le salarié détermine le régime des cotisations de retraite complémentaire applicable ainsi que le régime des cotisations facultatives de prévoyance ou de retraite supplémentaire. Pour cela, l'aide de l'informatique est devenue indispensable, d'autant qu'aujourd'hui, la DRH, les managers et les salariés eux-mêmes utilisent des informations du fichier du personnel croisées avec celles des historiques de

paie pour gérer le système de rémunération comme l'a montré le dossier 5.

L'APPORT DES OUTILS INFORMATIQUES : LE SIRH

L'ensemble des systèmes informatiques qui gèrent les ressources humaines, des plus classiques, comme la paie ou la gestion du temps, jusqu'aux systèmes d'évaluation de la formation, se regroupent dans un système homogène d'informations des ressources humaines, le SIRH¹. Parmi ses principales fonctions, on trouve la gestion administrative du personnel avec le suivi des dossiers individuels, la paie, le recrutement, la gestion des temps et des activités, la gestion des compétences et de la formation et la gestion des rémunérations. De plus, des interfaces par intranet favorisent

1. Pour plus de détails, voir dossier 5.

la décentralisation de la collecte des informations (absences, demandes de congés) et l’automatisation des circuits d’approbation. La présence d’un *workflow* administratif, véritable routage de formulaires entre plusieurs acteurs de l’entreprise, permet de suivre les différentes démarches dans les propositions de nomination ou d’augmentations de salaire.

Les outils présents sur le marché des logiciels de gestion des rémunérations offrent la possibilité aux managers, à la DRH et à la DG de suivre et de gérer les révisions de la rémunération et leurs conséquences sur la masse salariale.

LES OUTILS DE GESTION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

À destination du manager

Dans chaque entité organisationnelle, le manager dispose d’un écran où il visualise nominativement l’historique de la rémunéra-

tion de l’ensemble de ses collaborateurs avec les éléments de rémunération qu’il a sélectionnés : au plus simple, le total annuel de la part fixe et de la part variable, ainsi que la rémunération totale. Il peut également demander, pour un même salarié, l’affichage de ces éléments de salaire sur plusieurs années et en dégager les taux d’évolution afin d’élaborer le plan de salaire de l’exercice à venir.

Le manager peut également préparer son plan d’augmentations individuelles pour l’année à venir à l’aide d’un écran dédié dans lequel il dispose pour chacun de ses collaborateurs de son salaire actuel et du salaire qu’il propose. Le salaire proposé devra faire l’objet d’une validation du manager + 1, de la DRH et de la direction générale. L’ensemble du processus décisionnel est géré par un *workflow* qui va soumettre cette proposition aux différents acteurs sollicités.

Comme pour les augmentations individuelles, le manager propose la nomination des collaborateurs qu’il souhaite promouvoir, pro-

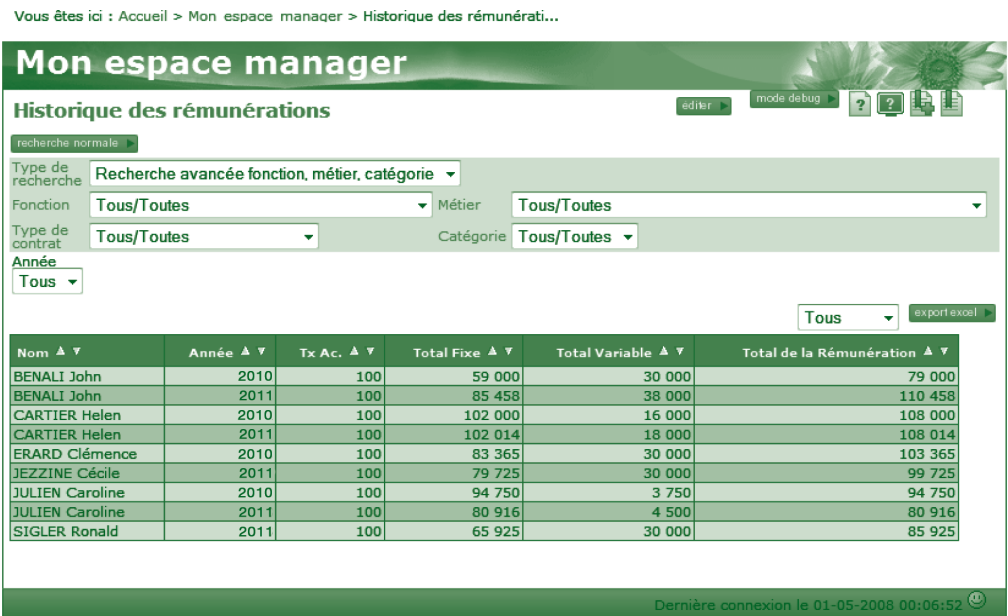


Figure 11.5 – Historique des rémunérations du progiciel Allegro d’Adequasys

Allegro X1 Mon espace manager Révision des Salaires Rém. actuelles & Bonus An...
Menu Historique Favoris Widgets Aide

Recherche d'un Collaborateur Candidat

Rémunérations actuelles & Bonus en 2011

Validation du Responsable fonctionnel
Tous

>>> Afficher la recherche avancée

mettre à jour

Nom	Tx Ac.	Salaires	Frais de rep.	Total Fixe	Bonus	Gratification	Total Variable	Total de la Rémunération	Valid. Resp.	Valid. RH	Valid. Direction	Suivi
BENALI John	100	61 669	9 000	70 669	10 000	20 000	30 000	100 669	valider	1		
CARTIER Helen	100	44 990	5 500	50 490	15 000	25 000	40 000	90 490	enlever validation	1		
ERARD Clémence	100	64 282	0	64 282	6 000	950	6 950	71 232	valider	1		
JEZZINE Cécile	100	48 594	0	48 594	3 000	1 200	4 200	52 794	valider	1		
JULIEN Caroline	100	39 720	1 000	40 720	6 000	5 000	11 000	51 720	valider	1		
JULIEN Caroline	100	39 720	1 000	40 720	6 000	5 000	11 000	51 720	valider	1		
KASSI Angelo	100	50 000	0	50 000	16 000	8 650	24 650	74 650	valider	1		
SIGLER Ronald	100	65 803	0	65 803	4 000	800	4 800	70 603	valider	1		

Figure 11.6 – Saisie des augmentations pour 2011 du progiciel Allegro d'Adequasys

positions qui vont transiter par *workflow* aux différents acteurs décisionnaires. Ainsi, chaque acteur de la chaîne décisionnaire va recevoir les propositions de nomination et décider celles qu'il va accepter. Le cheminement de la chaîne de validation est possible et peut être suivi. En cas de refus, l'information est renvoyée au manager accompagnée des motivations.

À destination de la DRH

La direction générale et la DRH consultent, modifient et valident les propositions d'augmentations qui leur sont faites afin d'assurer le respect des enveloppes budgétaires allouées et de maintenir la cohérence des rémunérations par fonction et par direction : la DRH est garante de l'équité interne en matière de rémunération. Pour cela, des contrôles peuvent être visualisés à l'aide du graphique

des rémunérations par âge (figure 10.8) qui montre, à l'aide d'un nuage de points, la dispersion d'une population selon son âge et sa rémunération annuelle. On constate par exemple que les rémunérations les plus élevées concernent principalement les salariés âgés de 28 à 43 ans.

Ces outils doivent, pour être réellement performants, s'interfacer facilement avec le logiciel de paie qui fournit l'historique des éléments fixes de rémunération ainsi que des données de paie calculées. Par ce biais la DRH peut reconstituer le brut annuel à partir des salaires fixes et des parts variables versées selon les résultats. Les décisionnaires disposent ainsi d'une présentation claire de la situation salariale des collaborateurs concernés par les propositions de gratification ou d'augmentation et de leurs conséquences sur la masse salariale.

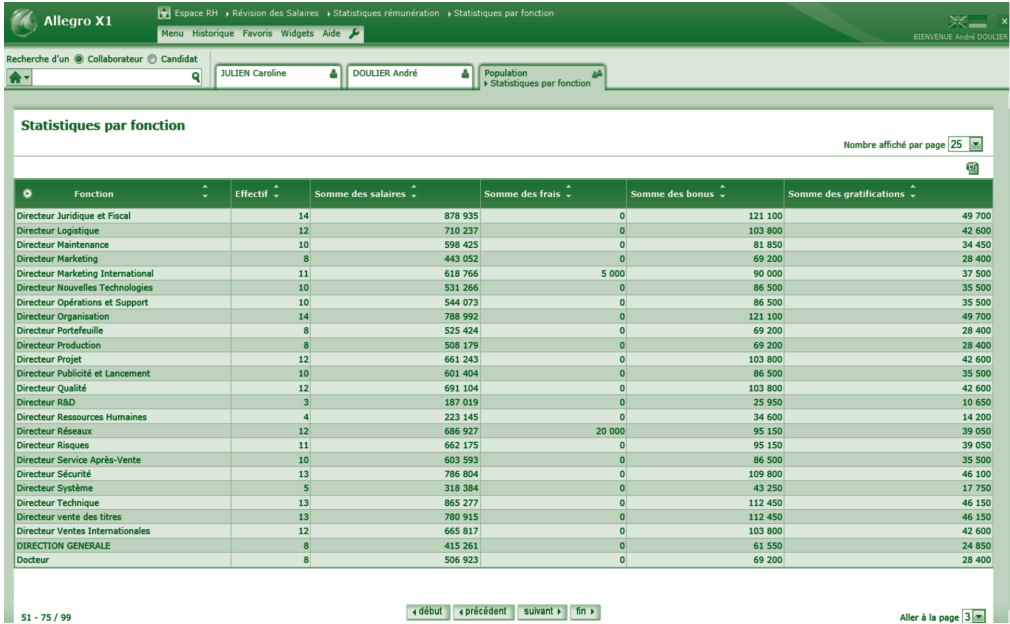


Figure 11.7 – Espace RH : statistiques par fonction pour 2005 du progiciel Allegro d’Adequasys

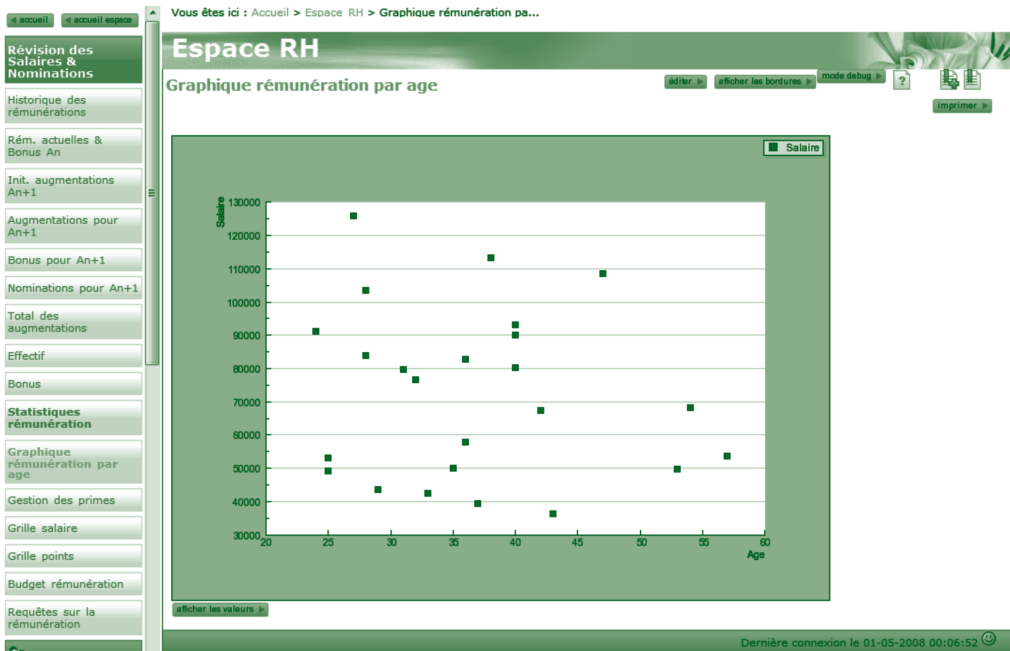


Figure 11.8 – Espace RH : graphique des rémunérations par âge du progiciel Allegro d’Adequasys

LES OUTILS DE GESTION DE LA MASSE SALARIALE

Le rôle de la DRH ne se limite pas au respect de l'équité interne, elle doit également s'assurer que les décisions d'augmentation de salaire ne pèsent pas trop lourdement sur l'évolution de la masse salariale. Pour cela, des outils informatiques de budgétisation de la masse salariale permettent de réaliser des prévisions, des simulations et des analyses budgétaires en termes d'effectif, de masse salariale et de montants payés. Les possibilités offertes dans ce domaine se déroulent en plusieurs temps. Le premier vise la budgétisation en grandes masses compte tenu des prévisions d'effectifs et de la valorisation de ces effectifs. Puis vient le temps d'une budgétisation plus fine, prenant en compte les situations particulières telles que les entrées, les sorties ou les promo-

tions. Ceci permet, dans un troisième temps, de faire évoluer le taux des charges patronales sur la masse salariale ainsi budgétée.

Dans l'écran de la figure 11.9, on visualise le tableau des commandes générales de la simulation de la masse salariale. On trouve dans le premier bandeau la date de début de la simulation, c'est-à-dire le premier mois qui est à prendre en compte, 01 dans l'exemple, suivi de la durée de la simulation, ici de 12 mois – ce qui revient à demander la simulation des calculs sur 12 mois à compter de janvier 2015. On peut bien entendu choisir 36 mois si on souhaite établir une simulation sur trois ans. La date d'extraction correspond à la date du jour où on réalise la simulation. La rubrique « budget arrêté » est renseignée à « non » tant que les simulations sont en cours ; dès que celles-ci sont terminées et que le choix budgétaire est définitif, la zone est renseignée à « oui » ce qui permet alors de passer au suivi budgétaire.

HYPERVISION - Simulation Budgétaire

Fichier Simulation Options

Libellé	Début simulation	Durée	Date extraction	Budget arrêté	Dernier mois importé
Simulation 1 2012	janvier 2012	12	21/07/2011	N	
Budget 2012	janvier 2012	12	21/07/2011	O	03/2009

Libellé de la simulation: Budget 2012

Date début simulation: janvier 2012

Date d'extraction des données: 21/07/2011

Dernier mois importé dans le suivi: 03/2012

Durée: 12 mois

Lancer la simulation

Lancer le suivi

Importer un nouveau mois

Figure 11.9 – Simulation budgétaire

RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS

Il convient de vérifier la bonne adéquation entre les attentes des managers et celles des salariés, de leur système de rémunération et l'impact qu'il a sur les résultats de l'entreprise. Pour cela, on choisira les indicateurs clés, c'est-à-dire ceux qui permettent d'établir de manière irréfutable la corrélation entre la mise en place du système de rémunération et les performances enregistrées.

LES ATTENTES DES ACTEURS INTERNES

LE MANAGEMENT

Pour certains managers, la rémunération est la seule source de motivation des collaborateurs, sans laquelle, pensent-ils, ils restent sans moyen pour développer leurs performances. S'il est vrai que l'individualisation de la rémunération et le développement des rémunérations variables ont des effets sur l'accroissement des performances individuelles, on sait depuis longtemps que, sans un dialogue permanent et une reconnaissance formelle du travail effectué par les individus, le montant des primes versées n'a que peu d'effet sur les résultats.

Pourtant les managers n'en démordent pas, si les augmentations et/ou primes proposées aux membres de leurs équipes ne sont pas accordées dans les proportions souhaitées, ils critiquent volontiers la DRH devant

leurs collaborateurs, afin que leur responsabilité soit déchargée et de justifier d'avoir fait leur possible ; leur rôle est au contraire d'expliquer au collaborateur déçu la décision qui a été prise, et de lui donner l'envie et les moyens d'obtenir ce qu'il souhaite lors de la prochaine révision des salaires.

Quand les managers pensent que le système de rémunération est un système de management, ils sont déçus et les critiques qu'ils formulent sur sa gestion remettent en cause l'indispensable principe d'équité qui le sous-tend, ce qui laisse libre cours aux salariés qui n'ont pas eu d'augmentation pour dénigrer le système en parlant péjorativement de rémunération « à la tête du client ».

LES SALARIÉS

Premiers intéressés par le système des rémunérations mis en place, les salariés ont des attentes qui se déclinent à plusieurs niveaux. Le premier concerne l'« acceptabilité » du montant global de leur rémunération en lien direct avec le pouvoir d'achat qu'il leur offre

et le niveau de vie matérielle qu'il permet. Ce premier niveau d'attentes est une des sources de l'action sociale, revendications et grèves, s'il n'est pas assouvi. On retrouve ici une déclinaison des besoins primaires exprimés dans la pyramide de Maslow. Vient ensuite un niveau d'attentes lié au juste équilibre entre la rémunération individuelle versée et le niveau de qualification requis par le poste ainsi que des résultats obtenus par son titulaire. On est en droit de s'interroger sur la pertinence d'une rémunération variable représentant 25 % de la rémunération totale annuelle d'un employé administratif dont la latitude d'action est faible, alors que, pour un cadre ou un commercial ayant plus de liberté pour organiser son travail, une telle proportion de variable dans la rémunération totale a du sens. Puis vient l'attente d'équité interne entre la rémunération accordée aux titulaires des emplois de même contribution et enfin l'attente de compétitivité de sa rémunération avec celle proposée sur le marché du travail.

Les salariés ont un légitime besoin de repères et de perspectives en matière de rémunération qui nécessite clarté et hypercommunication de la part de l'entreprise.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES DIFFÉRENTS SYSTÈMES

Les systèmes de rémunération basés sur les compétences et la rémunération des performances représentent les principaux moyens d'individualiser la rémunération. Les études menées sur les déterminants et les incidences de la rémunération basée sur les compétences confirment que l'adoption d'une telle rémunération renforce la culture de gestion participative. Ainsi, les salariés considèrent qu'une

organisation qui traite équitablement le personnel est plus performante, ce qui les motive pour un meilleur rendement.

Quant à l'adoption de systèmes de rémunération à la performance, la plupart des entreprises n'ont pas vraiment le choix car c'est une tendance forte d'évolution à laquelle il faut souvent se plier pour assurer sa compétitivité. Si les systèmes sont bien gérés, et notamment si les critères qui définissent la performance sont bien définis, régulièrement remis en question et évalués objectivement, la rémunération à la performance contribue au développement de l'entreprise en récompensant l'ensemble des collaborateurs dont les contributions ont été les plus significatives. Encore faut-il que la définition des critères de performance intègre, en plus de la dimension quantitative financière, les facteurs qualitatifs tels que l'implication des collaborateurs et l'efficacité des processus qu'ils conduisent.

La rémunération individualisée permet également de réduire les écarts hiérarchiques entre les collaborateurs puisque seule la performance est honorée.

Dans la mesure où la rémunération à la performance prend la forme d'une part variable, prime de résultat, commission ou bonus, elle donne à l'entreprise une certaine flexibilité au niveau de sa masse salariale car ce qui est payé une année n'est pas automatiquement reconduit les années suivantes.

Ces systèmes de rémunération ont également des effets non désirés, notamment lorsque trop d'importance est accordée à l'individu par rapport au collectif : le système de rémunération stimule les performances de l'individu à un tel point que celui-ci en oublie l'enjeu collectif et peut nuire à l'entreprise à trop vouloir réussir ses objectifs personnels.

Il faut également parler de la réaction ambiguë des syndicats, à la fois contre l'individualisation des rémunérations, parce qu'elle laisse beaucoup de latitude à l'employeur

pour mesurer les performances des salariés, et pour cette individualisation, car elle repose sur des critères objectifs qui permettent de récompenser également tous les salariés performants.

Concernant l'impact du système de rémunération, on a l'habitude de dissocier les éléments de type collectif de ceux de type individuel, car les résultats que l'on peut attendre de chacun diffèrent.

L'IMPACT DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE TYPE COLLECTIF

Parmi les éléments de rémunération de type collectif on trouve les différentes modalités des augmentations générales et les périphériques variables de performance collective.

Les augmentations générales

La plus courante encore aujourd'hui est l'augmentation générale calculée en pourcentage du salaire de base pour toutes les catégories de personnel. Elle est négociée dans l'entreprise ou au niveau de la branche d'activité et s'applique uniformément sur les salaires ou coefficients de base. Les effets généralement produits par ce type d'augmentation générale sont la sécurité collective et une apparente équité de traitement pour tous. Il ne faut attendre ni motivation ni reconnaissance individuelle des salariés de ces mesures collectives.

L'augmentation générale peut aussi être calculée en pourcentage du salaire de base avec un pourcentage différent selon les catégories socioprofessionnelles. Elle a pour effet de mettre en valeur des attentes particulières envers une catégorie ou d'en valoriser les résultats constatés.

Le troisième type d'augmentation générale est l'augmentation calculée en pour-

centage, non plus du salaire de base dans sa totalité, mais appliquée par tranches de salaire. Ce mode d'augmentation vise à moduler les écarts de salaire entre les catégories professionnelles les plus éloignées. Lorsque la volonté de l'entreprise est de réduire les écarts entre les hauts et les bas salaires, les pourcentages iront décroissant dans les tranches de salaires les plus élevées. Autre possibilité, lorsque l'on veut accompagner l'application d'une augmentation générale d'une réduction des écarts, on peut appliquer un pourcentage d'augmentation calculé sur les premières tranches du salaire de base puis attribuer un montant fixe au-dessus de ces tranches. Ces dernières modalités d'application des augmentations générales sont de moins en moins utilisées aujourd'hui, système de rémunération individualisée oblige. Elles ont connu leur heure de gloire dans les années 70, au moment où l'inflation flirtait autour des 10 % par an et où l'un des impératifs de la DRH était de réajuster les salaires avec l'augmentation du coût de la vie.

Les périphériques de performance collective

Ils regroupent toute une catégorie d'éléments de rémunération qui sont collectifs et dont la finalité est l'accroissement de la performance collective et le développement de l'esprit d'équipe et de l'esprit d'entreprise. Parmi les principaux, il faut citer l'intéressement, la participation, l'épargne retraite et l'actionnariat.

LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE TYPE INDIVIDUEL

Les augmentations individuelles

On ne s'étendra pas sur les augmentations individuelles du salaire de base, dont le calcul est

aléatoire, fonction d’une appréciation plus ou moins objective, qui récompensent le développement durable des compétences individuelles.

Les primes individuelles

Il faut distinguer les primes fixes, attachées à la spécificité d’un poste ou découlant d’une contrainte particulière de ce poste, des primes variables qui sont directement proportionnelles aux résultats mesurés. Parmi les primes fixes, se trouvent les primes dites de fonction, comme la prime d’encadrement ou d’équipe, et les primes découlant d’une contrainte, comme la prime de sous-sol pour les salariés privés de la lumière du jour ou de bras en l’air pour ceux qui, dans le secteur de l’automobile, travaillent sous les chaînes d’assemblage des voitures.

LES PRIMES VARIABLES DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE

Leur attribution et leurs modalités de calcul sont extrêmement liées au résultat attendu par l’entreprise et, de ce fait, très empreintes de sa stratégie de développement. Les commerciaux sont les premiers concernés par ce type de rémunération.

COMMENT MESURER LES RÉSULTATS OBTENUS ?

La direction générale définit les objectifs de l’entreprise et délègue à la DRH l’élaboration des politiques de rémunérations adéquates dont elle suit les résultats à l’aide d’indicateurs appropriés. Dans cette logique, la DRH et le contrôle de gestion associés établissent un tableau de bord comportant des indicateurs ciblés au nombre limité. Leur choix est délicat, car il s’élabore en fonction du contexte de l’entreprise et de la stratégie choisie. Toutefois, un principe s’applique à tous les contextes d’entreprise, celui d’une corrélation démontrée entre la mise en œuvre d’un système de rémunération, ou de certains de ses constituants, et les résultats qu’elle provoque. Pour cela, on part d’une base 100 pour marquer les résultats au moment de la mise en œuvre du système de rémunération ou de la modification d’un de ses éléments et on intègre dans un chronogramme, la mesure des performances étudiées. Ainsi, il est aisé de lire les performances réalisées à partir de ce temps et d’en apprécier le niveau.

Tableau 11.15 – Effets des principales composantes de rémunération

Composantes de rémunération	Effets
Augmentations générales	Sécurité, équité
Augmentations individuelles	Reconnaissance et implication individuelle
Primes fixes	Compensation collective d’une contrainte
Rémunération variable	Stimulation
Prime sur productivité	Amélioration de la productivité
Participation aux fruits de l’expansion	Appartenance et performance collective
Actionnariat	Sentiment d’appartenance
Augmentations au mérite	Performance individuelle
Prime de performance individuelle	Performance individuelle
Bonus de performance individuelle	Performance individuelle
Intéressement aux résultats	Performance collective (esprit d’équipe)



CAS D'ENTREPRISE

MODIFICATION DU SYSTÈME DE COMMISSIONNEMENT DES FORCES DE VENTES

Voici un exemple de la modification du système de commissionnement des forces de ventes d'une entreprise qui commercialise photocopieurs et tireuses de plans. Les nouvelles conditions pour obtenir 100 % du montant annuel de commission nécessitent de la part de la force de vente 40 % du CA réalisé dans la gamme des produits stratégiques, c'est-à-dire ceux destinés au segment de marché des administrations. La figure 11.10 montre ce principe simple : en abscisse, figure le temps avec un repère T marquant le début d'application du nouveau système et, en ordonnée, l'évolution du chiffre d'affaires en provenance des produits de la gamme stratégique. Le niveau de performance correspondant au temps T devient la base 100 du graphique. Ainsi, il est facile de valider, ou pas, l'impact positif qu'a le nouveau système de commissionnement sur la vente de ces produits.

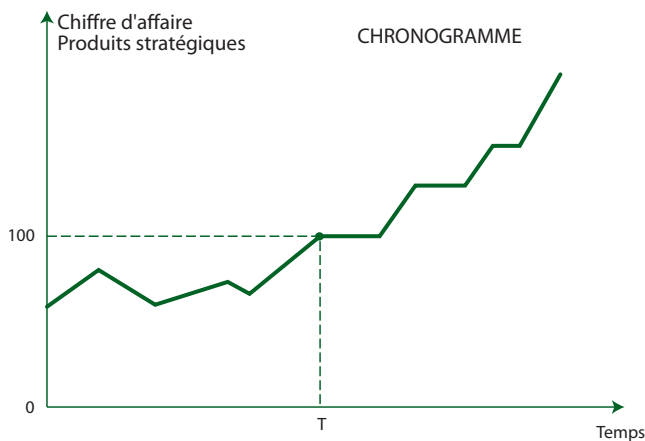


Figure 11.10 – Évolution du CA des produits stratégiques depuis la modification du système de commissionnement

Lorsqu'il s'agit de modifier le système de rémunération pour renforcer la qualité du service rendu ou des produits fabriqués, il est prudent de choisir une échelle de temps plus longue pour démontrer sans équivoque la corrélation entre les performances mesurées grâce à l'amélioration de la qualité et le système de rémunération.

LES INDICATEURS SOCIAUX DE RÉMUNÉRATION

L'objectivité des indicateurs sociaux de rémunération permet de vérifier et de qualifier l'atteinte des résultats attendus. Les moyens utilisés pour cela sont basés sur la mise en avant d'une corrélation entre l'évolution des indicateurs de rémunération et celle de la performance mesurée.

Tableau 11.16 – Indicateurs sociaux de rémunération

Ratios d'analyse de la rémunération moyenne brute	
Ratio	Formule
Ratio de rémunération moyenne	$\frac{\text{Somme des salaires versés sur l'année}}{\text{Effectif moyen mensuel}}$
Ratio de hiérarchie des salaires	$\frac{\text{Salaire moyen des cadres}}{\text{Salaire moyen des ouvriers ou employés}}$
Ratio interdécile des salaires	$\frac{\text{Salaire moyen des 10 \% de salariés les mieux payés}}{\text{Salaire moyen des 10 \% de salariés les moins bien payés}}$
Ratio d'accroissement des rémunérations/marché	$\frac{\% \text{ d'accroissement des salaires de l'entreprise}}{\% \text{ d'accroissement des salaires du marché}}$
Ratios d'analyse de la part variable de la rémunération	
Ratio de part variable de l'année A	$\frac{\text{Montant de part variable annuelle}}{\text{Rémunération totale brute annuelle}}$
Ratio d'évolution de la part variable sur plusieurs années	$\frac{\text{Ratio de part variable de A}}{\text{Ratio de part variable de A-1}}$
Ratio d'évolution de la part variable sur l'évolution du CA	$\frac{\% \text{ d'évolution de la part variable}}{\% \text{ d'évolution du CA}}$
Ratio d'évolution de la part variable sur l'évolution de la marge brute/nette	$\frac{\% \text{ d'évolution de la part variable}}{\% \text{ d'évolution de la marge brute/nette}}$
Ratio d'évolution de la part variable sur l'évolution de l'absentéisme	



L'AVIS DES PROS

Claudie Prigent, responsable du département Administration du personnel (qui gère la paie et les rémunérations), Mondial Assistance France

« Le groupe Mondial Assistance est le leader mondial de l'assistance, de l'assurance voyage et des services aux personnes. En France, ses effectifs opérationnels, chargés d'assistance, personnel médical et techniciens, sont disponibles 24h/24 et 365 jours par an pour apporter des solutions d'assistance à ses clients partout dans le monde. L'indispensable qualité de service repose sur une disponibilité permanente et une écoute des clients, mesurés par des indicateurs internes.

En plus des augmentations générales négociées avec les partenaires sociaux, la DRH a développé une politique de rémunération individualisée en fonction de la typologie de ses collaborateurs :

- pour les managers, des bonus contractuels allant de 5 % à 20 %, versés annuellement en fonction de l'atteinte des objectifs ;



L'AVIS DES PROS (SUITE)

- *pour les chargés d'assistance*, des majorations de salaire conventionnelles, allant de 50 % à 200 %, selon les contraintes de planification pour une activité 24h/24 et 7 jours/7, ce qui amène certains d'entre eux à percevoir des majorations de salaire représentant jusqu'à 35 % de leur rémunération contractuelle* ;
- *de plus, pour l'ensemble des opérationnels*, une prime d'assiduité récompense le présentisme sur une période « rouge » de 6 semaines consécutives correspondant à une forte activité. Son montant est de 500 euros pour 0 absence durant cette période, 230 euros pour une absence de 1 à 10 jours ouvrés et 0 euro au-delà de 10 jours d'absence. »

* Pour les heures de samedi et de dimanche, le taux de majoration du salaire horaire est de 50 %, comme pour les heures de nuit, et, pour les heures travaillées les jours fériés, il est de 200 %.

RÉPONSES AUX DÉFIS
TRANSVERSAUX

Un système de rémunération adapté contribue par plusieurs biais à la performance de l'entreprise. Il répond aux grands défis transversaux en créant de la valeur, en participant à la responsabilité sociale de l'entreprise, en permettant un engagement des collaborateurs, en développant le management des talents et en permettant une ouverture internationale.

LA CRÉATION DE VALEUR

Dans l'entreprise, la création de valeur se mesure en fonction des postes du bilan comptable, mais également en fonction des compétences, de la motivation et de la fidélité des hommes à leur entreprise.

On comprend que dans une entreprise qui produit des biens manufacturés, les ateliers, les machines, les brevets, sont comptabilisés en premier lieu pour déterminer la valeur de l'entreprise, mais, le savoir-faire des hommes et leur capacité à travailler en équipe doivent également y être intégrés. Sinon, comment valoriser les entreprises de services dont le seul capital est fait des hommes qui les composent ? Ainsi, la qualité des ressources humaines de l'entreprise, leur savoir-faire, leur compétence et leur potentiel d'évolution participent à la création de valeur de l'entreprise, à la fois pour le présent et pour l'avenir.

La mesure de la valeur ainsi créée par l'entreprise est un indicateur permettant à un investisseur de préjuger de la rentabilité de ses placements. Mais de leur côté, les salariés définissent la création de valeur comme la différence entre ce qu'ils rapportent à l'entreprise et ce qu'ils lui coûtent. Autrement dit, l'augmen-

tation de leur niveau de rémunération est également une création de valeur pour les salariés.

Pour attirer ces ressources humaines dont le potentiel garantit le présent et le futur de l'entreprise, il faut afficher une rémunération compétitive avec la moyenne du marché. Mais une fois cette étape réalisée, encore faut-il conserver ces nouveaux collaborateurs dans l'entreprise pour permettre à l'organisation comme au collaborateur d'enregistrer, chacun à son niveau, une création de valeur.

Pour ce faire, un système de rémunération clair dans ses règles d'évolution et équitable est un atout certain.

Certes, la rémunération n'est pas la seule façon de valoriser les emplois, mais c'est un élément attractif pour embaucher des ressources rares dans des secteurs de pointe. Difficile alors de respecter les grilles de salaires anciennes, sans déroger à certains principes d'équité en matière de rémunération.

LA RSE

Le mouvement de développement durable qui touche aujourd'hui le monde de l'entreprise, l'amène à se déterminer sur sa responsabilité sociale et la manière dont elle va la prendre

en compte. Elle va ainsi remettre en cause certaines de ses pratiques dans ses relations avec ses clients et ses fournisseurs comme dans ses relations avec ses collaborateurs. Dans ce grand mouvement de responsabilité sociale de l'entreprise, on note l'émergence du nouveau principe d'entreprise « vertueuse » qui dénote son engagement profond à améliorer les conditions de vie au travail de ses collaborateurs et lui permet d'attirer et de fidéliser les talents. Cet « investissement » immatériel que fait l'entreprise sur les hommes augmente sa rentabilité à plusieurs niveaux. À court terme tout d'abord, les gains se mesurent sur les économies de temps et d'argent investis dans les processus de recrutement, mais le retour sur investissement le plus important se mesure sur le moyen et le long terme par la fédération des RH autour des valeurs de l'entreprise qui permet la libération des énergies de production.

Dans le cadre de la RSE, on recense 4 principales responsabilités sociales de l'entreprise : la diversité des effectifs, la gestion du capital humain objectivé, la responsabilisation des collaborateurs et la solidarité responsable, avec une solidarité des rémunérations qui figure parmi les principales responsabilités sociales que l'entreprise doit assumer. C'est pourquoi la détermination annuelle du taux des augmentations générales, qu'elles soient uniformes pour tout le personnel ou catégorielles, revêt une grande importance. Elle traduit la prise en compte de trois paramètres : les résultats de l'entreprise, l'évolution de l'économie dans le secteur concerné et la maîtrise de la hiérarchie des salaires. La plupart du temps, dans une même entreprise, se cumulent plusieurs types d'augmentations générales qui varient en fonction de la catégorie socioprofessionnelle : les ouvriers et les employés sont les premiers bénéficiaires des mesures générales, qui ne tiennent pas compte du mérite, les cadres étant presque exclusivement augmentés au mérite individuellement. Parfois, les augmen-

tations générales s'appliquent à l'ensemble des salariés mais avec des taux différents selon la catégorie, ce qui permet de réduire les écarts de rémunération entre les catégories. C'est le cas lorsque l'entreprise octroie un pourcentage d'augmentation plus élevé aux catégories les moins bien payées, ou lorsque l'augmentation est donnée en un montant fixe, identique pour toutes les catégories, qui a pour effet d'augmenter d'un pourcentage moindre les salaires les plus hauts. Ces modes d'augmentation de salaire en vigueur dans les années 1980, risquent fort de redevenir une pratique courante des années 2010-2020 dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise.

L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

La corrélation qui existe entre l'engagement des collaborateurs et les performances de l'entreprise est un des enseignements de l'école des relations sociales. En effet, plus les salariés sont intégrés dans le fonctionnement de l'entreprise, plus ils s'engagent dans leur travail et plus ils atteignent les objectifs fixés.

Cet enchaînement vertueux ne peut se dérouler sans un système de rémunération juste qui donne au salarié l'assurance d'une rémunération équitable en interne comme en externe. On le sait, la rémunération est un élément de motivation des salariés, et le mix des éléments qui la composent impacte les performances des collaborateurs.

Une manière de témoigner au salarié la considération que l'entreprise lui porte, consiste à individualiser sa rémunération en fonction de la nature, de la variété ou de la spécialisation de ses compétences, ses connaissances ou ses savoir-faire et de la lui verser sous la forme qu'il souhaite. Il s'agit d'une construction à la carte de la rémunération individuelle où chacun opte pour le mix le

plus adapté : ses besoins immédiats, son âge, ses intentions en matière de retraite.

Individualiser la rémunération c'est aussi ménager une partie variable de rémunération en fonction des objectifs fixés.

Le dosage entre la part fixe et la part variable ne peut se résumer en une simple répartition en pourcentage, comme 80/20 par exemple, car elle tient compte de l'activité de l'entreprise, de ses objectifs de développement, de son éthique, des catégories socioprofessionnelles en présence. Par exemple, une entreprise du secteur informatique dont l'effectif se compose en grande partie de cadres sur un marché en phase de fidélisation, va privilégier la qualité des résultats obtenus et par là même la fidélisation des clients. C'est pourquoi elle privilégie la part fixe de la rémunération sur la part variable. À l'opposé, une entreprise placée dans un marché concurrentiel en forte croissance, va chercher à stimuler ses commerciaux pour placer le plus grand nombre de produits chez un maximum de nouveaux clients ; elle stimule donc sa force de vente par des parts variables élevées, et de d'autant plus que les objectifs sont dépassés.,

LE MANAGEMENT DES TALENTS

Pour être compétitive, l'entreprise doit attirer, faire fructifier et fidéliser les talents indispensables à sa performance. On a vu dans le dossier 4 que le développement des talents consistait, entre autres points, à rémunérer les personnes de façon proportionnelle à leur contribution sur la performance de l'entreprise.

Pour cela, les différentes composantes de la rémunération globale permettent de proposer à chaque collaborateur la formule de rémunération la mieux adaptée à ses besoins. L'adjonction d'une partie variable à la rémunération fixe de certains salariés talentueux va leur apporter la récompense attendue pour dépasser les objec-

tifs fixés. Pour d'autres, l'octroi d'avantages en nature, logement et voiture de fonction notamment, va représenter le signe fort de reconnaissance qui leur permet de continuer à exprimer leur talent dans le cadre de l'entreprise. Enfin l'abondement patronal aux versements volontaires des salariés dans les différents comptes du plan d'épargne de l'entreprise va permettre à ceux qui souhaitent défiscaliser une part de leurs revenus, d'augmenter leur performance avec une épargne qui croît en proportion.

On constate même, dans le processus de recrutement, que des candidats à l'emploi interrogent leurs recruteurs au sujet de leur rémunération globale, sa composition et les critères de son évolution. Avant de décider avec qui ils vont s'engager, les candidats souhaitent connaître les montants d'intéressement et de participation versés au cours des dernières années. Les différents éléments de la panoplie de la rémunération globale sont une des réponses à la question : comment motiver sur le long terme ses collaborateurs ?

Mais attirer les talents ne suffit pas, il faut aussi les fidéliser en leur donnant les signes de reconnaissance qu'ils attendent. La rémunération est ce signe fort : créativité et imagination font maintenant partie des qualités requises par la DRH pour adapter son système de rémunération à la stratégie de l'entreprise. On estime aujourd'hui qu'un système de rémunération subit l'usure du temps, quelle que soit la qualité qui a présidé à sa conception et l'adhésion qu'il a pu provoquer lors de sa mise en place. Il est donc nécessaire d'envisager sa remise en cause, du toilettage à la refonte complète, tous les 5 ans environ.

L'OUVERTURE INTERNATIONALE

Depuis plusieurs décennies, l'économie est fortement marquée par l'internationalisation des échanges.

Dans ce contexte économique mondialisé, les entreprises cherchent à réaliser des gains d'efficacité en comprimant leurs coûts et leur masse salariale. Pour ce faire, la dimension économique de la performance est privilégiée ce qui se traduit généralement par une augmentation de la part variable dans la rémunération totale. L'innovation et la performance des entreprises sont des atouts décisifs dans la bataille qui s'engage, ce qui amène à développer les systèmes de rémunération individualisée à la performance.

L'évolution d'un monde économique globalisant les marchés amène inmanquablement la migration croisée des travailleurs, les amenant à comparer la structure et le niveau des rémunérations versées en France avec celui des autres pays du monde. On constate sans surprise que les rémunérations les plus élevées ne sont pas en France mais en Allemagne, au Royaume Uni, aux États-Unis, et en Belgique pour certains postes. Les écarts de salaires directeurs/ouvriers sont beaucoup plus importants en Chine et en Inde qu'en France. Et plus importants en France que dans les pays germaniques ou anglo-saxons. Certains y verront l'influence du facteur culturel dans la construction des systèmes de rémunération. En particulier la notion de « distance hiérarchique » est beaucoup plus forte dans les pays asiatiques et peut expliquer les importantes disparités de rémunération d'un bout à l'autre de la chaîne hiérarchique. Les écarts de salaire entre pays sont moins marqués sur les postes hiérarchiquement élevés. Ce point est lié au précédent bien sûr. Mais il peut aussi s'expliquer par les forts besoins en compétences en Chine, et par le turnover très important observé récemment sur les postes qualifiés dans ce pays. La hausse des rémunérations des postes de directeurs s'explique ainsi par un souci de fidélisation.

Comme on vient de le constater, la globalisation des marchés n'a pas encore eu de conséquence mesurable sur l'harmonisation des pratiques de rémunération.

LA RÉVOLUTION DIGITALE

Les pratiques de rémunération sont à l'évidence largement impactées par la révolution digitale sur plusieurs plans. La plus grande transparence, par exemple, apportée par les nouveaux outils digitaux oblige l'entreprise et les responsables RH à être beaucoup plus clairs sur les politiques de rémunération qui sont mises en œuvre faute de quoi le principe d'équité, considéré comme indispensable comme cela a été souligné dans ce dossier, risque de ne pas être respecté.

Mais, au-delà de la politique, ce sont les décisions concrètes prises dans le domaine des rémunérations qui seront le vrai test de la marque employeur telle qu'elle est communiquée à l'extérieur : si les faits observés ne sont pas en accord avec les valeurs affichées, l'entreprise court alors le risque de voir sa réputation discréditée dans les réseaux sociaux. À titre d'exemple, le site Glassdoor est particulièrement vigilant sur la cohérence des pratiques de rémunération des entreprises évaluées. De même, tous les classements de réputation tels que « Great Place to Work » et « Top Employers » font des rémunérations une mesure clé de l'entreprise « où il fait bon de vivre » et le communiquent largement sur Internet.

Les collaborateurs eux-mêmes bénéficient largement de la révolution digitale qui a multiplié les sources d'information leur permettant ainsi de comparer leurs niveaux de rémunération à ceux d'autres secteurs et d'autres entreprises. Le sujet des rémunérations est tellement sensible que les responsables RH devraient voir dans la révolution digitale une belle opportunité pour renforcer leur professionnalisme dans les pratiques de « compensation & benefits » mais aussi un risque plus important tant sur le plan de l'équité interne que sur celui de l'équité externe.

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 11



- BÉJAOUI A., MONTMARQUETTE C., *Rémunération à l'ancienneté et ajustements du marché du travail*, Montréal, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), 2008.
- CADIN L., GUÉRIN F., PIGEYRE F., *Gestion des ressources humaines*, Dunod, 3^e édition, 2007.
- CAVALIERO, S., ROMAN, B., *Compensation & Benefits : Rémunération et avantages sociaux : outils et perspectives des RH*, Gereso Editeurs, 2014
- CHAMINADE B., *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, Afnor, 2006.
- DENIMAL, P. *Les leviers essentiels de la rémunération : Classification, compétences, appréciation*, Ed Liaisons, 2013
- DONNADIEU G., DENIMAL P., *Classification-Qualification*, Éditions Liaisons, 1993.
- GRAHAM M. D., ROTH T. A., DUGAN D., *Effective Executive Compensation*, Amacon, 2008.
- GUERRERO S., *Les Outils des RH*, Dunod, 2^e édition, 2010.
- LAUTIER G., *Les Rémunérations*, PUF, 1993.
- LE HUÉROU F., TAIEB J.-P. , *La Masse salariale*, Dunod, 3^e édition, 2008.
- MARTOCCHIO J., *Strategic Compensation : A Human Ressource Management Approach*, 6^e édition, Pearson, 2010.
- MASSON, G., *La paie, ça s'apprend*, Studyrama, 2014.
- MOREIL S., LUDWICZAK, F., *Rémunérations des dirigeants*, L'Harmattan, 2013.
- PERETTI, J.-M., MAGOT, J.-P., *Rémunérations*, Vuibert, 2012.
- ROMAN B., *Bâtir une stratégie de rémunération*, Dunod, 2^e édition, 2010.
- SAINT-ONGE S., HAINES V.Y., KLARSFED A., « La Rémunération basée sur les compétences : déterminants et incidences », *Relations industrielles*, vol. 59, n° 4, 2004.

FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	352
FICHE 2	CADRE JURIDIQUE	359
FICHE 3	DÉMARCHES ET ACTEURS	370
FICHE 4	PRINCIPAUX OUTILS.....	386
FICHE 5	APPORT DES SYSTÈMES D'INFORMATION.....	400
FICHE 6	RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS	407
FICHE 7	RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX	418

En 2012¹, 43,2 % des salariés français (des entreprises de plus de 10 salariés), soit 5,72 millions, ont suivi une formation. Ils y ont consacré 164 millions d'heures (soit l'équivalent d'un peu plus de 100 000 personnes travaillant à temps plein). Les entreprises ont financé cette formation (hors taxe d'apprentissage) à hauteur de 13,8 milliards d'euros (en moyenne 2,7 % de la masse salariale). Si l'on ajoute à cela les dépenses consacrées à la formation des demandeurs d'emploi, des fonctionnaires, et les subventions diverses versées par l'État et les régions, la dépense totale dans notre pays (apprentissage compris) se montait en 2012 à 32 milliards d'euros.

L'État et les partenaires sociaux avaient conscience des insuffisances du système. En 2014, une nouvelle loi a profondément réformé le dispositif français, avec l'intention de le rendre plus efficace. L'avenir dira si elle y réussit. Elle ne le fera certainement pas sans l'engagement des professionnels RH.

1. Source : annexe au projet de Loi de finance 2015

DÉFINITION ET HISTORIQUE

La formation tout au long de la vie¹ est institutionnalisée en France, notamment depuis 1970, par un corpus de lois, accords, réglementations, extrêmement particulier. C'est une exception française. *Le Monde*, le 12 juillet 1970, écrivait : « La France, qui si souvent est accusée d'être une nation retardataire, se montre donc en ce secteur un pionnier, les accords du 9 juillet [1970] n'ayant pas d'équivalent ailleurs ». Quarante ans après, bien que la plupart des États, les organisations internationales, l'Union européenne, l'OCDE, partagent la conviction de l'importance de l'éducation et de la formation professionnelle dans le développement et la compétitivité, aucun autre pays n'a jugé nécessaire de mettre en place un dispositif législatif comparable, bien que certains (comme la Norvège, avec la réforme de la compétence adoptée en 1998) aient mis en place des dispositifs incitatifs, mais très éloignés de la complexité du système français.

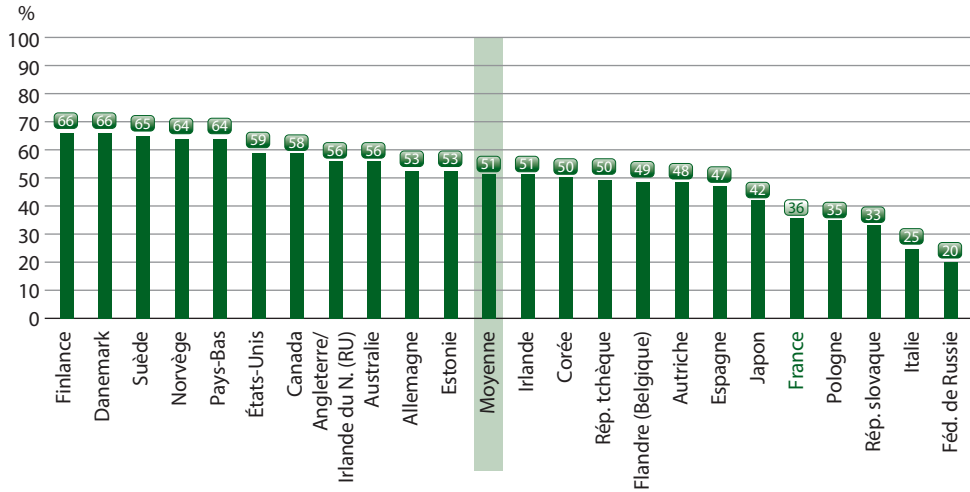
E Notre réglementation complexe permet-elle à la France de faire mieux que les autres? La France est en réalité loin d'être parmi les pays dans lesquels l'activité de formation des adultes est la plus intense, comme en témoigne le dernier rapport de l'OCDE (voir figure 12.1).

Si l'on admet comme le disait Arie de Geus dès les années 90, que « la capacité à apprendre plus vite que ses concurrents

est pour l'entreprise le seul avantage compétitif durable », il y a là un enjeu majeur pour notre pays et pour ses entreprises. Apprendre plus vite, c'est-à-dire maîtriser un processus d'acquisition et de valorisation de connaissances permettant, avant les concurrents, de proposer au marché des produits ou des services innovants et rentables, est le moteur de la compétitivité. Le niveau de qualification est l'un des facteurs-

1. L'expression « formation tout au long de la vie » est une traduction du terme anglais adopté par l'Union européenne, *lifelong learning*. Elle est équivalente à d'autres expressions couramment utilisées comme « formation professionnelle continue », « formation continue » ou « formation permanente ». L'une ou l'autre de ces expressions sera utilisée indifféremment ici. On peut noter que l'expression *lifelong learning* met plus l'accent sur l'apprentissage (le *learning*) que sur l'enseignement (le *teaching*) qu'exprime indirectement le mot « formation ».

2. OCDE (2014). Pour des informations sur d'autres pays de l'Union européenne, voir <http://www.cedefop.europa.eu/fr>



Source : OCDE, Tableau C6.4. (www.oecd.org/edu/rse.htm).

**Figure 12.1 – Participation à des activités formelles et/ou non formelles de formation (2012)
Population âgée de 25 à 64 ans**



L'AVIS DES PROS

Jean Wemaëre, président de la Fédération de la formation professionnelle (FFP)

« Une anomalie spécifique à notre pays vient d'être corrigée. Il est reconnu que c'est à l'entreprise d'assumer sa responsabilité dans le maintien et l'enrichissement en compétences de son capital humain. Le responsable formation en liaison bien sûr avec la direction des Ressources humaines se voit chargé d'une mission nouvelle, que l'on peut qualifier d'historique : sortir la formation d'une logique administrative organisée pour satisfaire au respect de la fiscalité en vigueur pour la faire rentrer dans une triple logique : économique, sociale et sociétale.

C'est un défi dont l'enjeu est passionnant puisqu'il le rend responsable de l'actif le plus important de l'entreprise, de son premier facteur de croissance et de la « compétitivité hors coût ».

Extraits du blog de Jean Wemaëre, 28 mars 2014

Les cinq challenges du responsable formation

<http://www.jean-wemaere.com/archive/2014/03/28/les-cinq-challenges-du-responsable-formation.aspx>

clés de la sortie par le haut d'une situation économique et sociale morose. Les entreprises les plus performantes l'ont compris depuis longtemps¹.

Une nouvelle loi sur la formation entre en vigueur en 2015. Par bien des aspects, elle constitue une rupture par rapport à la situation précédente, et une opportunité à saisir pour dynamiser les dispositifs de formation, innover et améliorer l'efficacité des sommes qui sont consacrées à la formation. Les professionnels de la formation sont prêts à s'y engager.

LA FORMATION, POURQUOI ?

Avant de prendre connaissance du cadre réglementaire, il est nécessaire de se poser la question du « pourquoi », et ne plus jamais l'oublier. La formation est l'une des ressources à la disposition du DRH parmi un éventail de solutions, alternatives ou complémentaires qui permettront à l'entreprise de disposer des personnes compétentes dont elle a besoin (le recrutement, la mobilité, l'externalisation sont d'autres ressources disponibles...). Pour quels résultats ? Les entreprises les plus performantes structurent la réponse autour de trois types d'objectifs, résumés ici par la formule « les 3P ». Il s'agit ici de caractériser la formation par l'objectif qu'elle doit contribuer à atteindre (pas par le titre ou le sujet d'une action de formation). On verra plus loin que cela simplifie singulièrement la question de l'évaluation.

Quels types de problèmes ? Que peut-on chercher à obtenir à l'issue d'une formation ?

- **P1. Performances.** Les performances (collectives ou individuelles) ont progressé : les vendeurs vendent mieux, les standardistes sont plus aimables, le taux de rebuts a diminué, les prix de revient ont baissé, la satisfaction client progresse, les salariés sont plus satisfaits de l'écoute de leurs managers dans l'entretien professionnel, les dépassements de délais contractuels de livraison régressent, etc.
- **P2. Projets.** Des projets ou des investissements sont facilités par la formation des personnes qui y contribuent : le changement de logiciel se fait sans incidents, la machine est rapidement rentabilisée, l'ouverture du nouvel entrepôt ou du nouveau magasin se fait sans dysfonctionnements, le redéploiement de 20 personnes d'emplois techniques à des emplois commerciaux se traduit par un taux d'intégration satisfaisant dans ces nouveaux emplois, la polyvalence permet plus de réactivité, etc.
- **P3. Parcours.** Des individus ont réussi une étape nouvelle d'un parcours professionnel : le jeune a été intégré à la satisfaction de tous (et à la sienne), le cadre a pris une fonction de direction, l'agent de maîtrise a été confirmé, le spécialiste en radioprotection a obtenu la certification exigée, la mobilité professionnelle demandée par M. X, qui souhaitait changer de métier, est réussie, les ouvriers de coefficient 190 pressentis pour une promotion au niveau 215 ont satisfait aux tests de validation de leurs compétences, l'informaticien a obtenu son DUT par la VAE, etc.

1. L'étude du Cereq publiée en 2014 (chiffres 2012) sous le titre « Quand la formation continue. Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés. État des lieux à l'aube de la réforme de 2014 » fournit des données très intéressantes sur la diversité des pratiques (voir bibliographie).

Manager la formation, c'est transformer de l'information en ressources formatives, optimisées pour la résolution des problèmes des organisations et des salariés.

LA FORMATION, COMMENT ?

Ce n'est pas la formation en elle-même qui permet d'obtenir ces résultats, c'est son insertion dans un processus qui va de l'amont (l'identification du besoin) à l'aval (le suivi d'application, dans une situation dont les enjeux sont en dehors de la formation elle-même). La très grosse majorité des formations se prête à cette approche en termes de résultats¹.

Lorsque l'on interroge des personnes qui ont suivi une formation sur ce qui a permis son succès (ou son échec), leurs réponses se regroupent toujours en quatre grandes catégories, résumées ici par la formule STAR (sélection, training, adéquation, résultats).

S comme sélection : le processus de sélection en amont de la formation

Une formation réussie a en amont bien sélectionné les objectifs à atteindre, et les personnes pouvant suivre avec profit cette formation (compétences à développer, niveau d'entrée des stagiaires).

T comme training : la qualité pédagogique

L'adaptation du contenu et de la pédagogie au public, la compétence du formateur ou du « tuteur », la qualité des supports pédagogiques, l'environnement matériel (locaux, équipement...) sont autant d'éléments qui contribuent à la réussite. C'est souvent la seule que l'on évalue. L'introduction de démarches pédagogiques nouvelles en elle-même ne suffit pas (voir plus loin l'encadré sur « les conditions managériales de succès du e-learning »).

A comme adéquation :

le « bon moment »

Les formations réussies sont, dans le temps, synchrones avec une situation professionnelle qui permet de les valoriser. La formation vient au bon moment pour apporter à une personne les connaissances, le savoir-faire, et l'assurance dont elle a besoin pour faire face à une situation professionnelle. C'est l'un des points les plus soulignés par les personnes qui estiment que la formation leur a été utile.

R comme résultats : l'importance perçue des résultats attendus

Chacun a besoin de sentir que son effort est soutenu par son environnement, et tout particulièrement, pour un salarié, son management de proximité. Un adulte ne sera motivé pour apprendre que s'il perçoit que la formation va apporter une amélioration de sa maîtrise professionnelle, augmenter ses chances de progression, lui permettre de résoudre des problèmes, de s'adapter à des changements de son environnement, de progresser dans sa communication avec les autres, répondre à ses curiosités. Par ailleurs si elle est rassurée sur le fait qu'elle a la capacité d'apprendre, elle s'engagera dans la formation avec confiance et intérêt.

On notera que sur les quatre critères du modèle STAR, le critère T (training) est le seul qui soit directement lié à la qualité de la prestation des formateurs. Les trois autres relèvent de décisions du management de l'entreprise : choix des objectifs et ses personnes (S), choix du bon moment (A) et importance attendue des résultats, notamment par le management (R).

On notera aussi que STAR est une autre façon de rappeler une vérité que les paysans connaissent depuis des siècles : il ne suffit pas qu'une graine soit bonne, il faut préparer le ter-

1. Le fait que ce soit plus difficile pour des formations à dominante comportementale n'est pas un argument qui justifierait de ne pas le faire là où c'est possible.

rain, planter à la bonne saison, arroser, récolter et disposer de circuits de distribution qui vont amener le produit au client dans les conditions

de coût, délai, qualité, optimale, avec le moins possible de pertes. La formation, c'est un processus optimisé, pas un acte isolé.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LA VAE

La démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à un adulte de faire reconnaître son expérience professionnelle pour l'obtention d'un diplôme ou d'une certification professionnelle inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) (article L. 900-1 du Code du travail).

Le candidat dépose un dossier faisant la preuve des connaissances et des compétences qu'il a acquises à travers son expérience professionnelle, en vue de faire reconnaître celles-ci, ce qui le dispensera de tout ou partie des épreuves d'examen. Son dossier est présenté à un jury qui statue sur la recevabilité de la demande. En 2013, 27 200 personnes ont obtenu un diplôme par cette voie (dont notamment 16 105 par l'Éducation nationale ou les Universités, 6 133 par le ministère de la Santé, 3 894 par le ministère de l'Emploi, et des chiffres beaucoup plus modestes pour les autres ministères délivrant des diplômes).

Par nature, cette VAE est extérieure à l'entreprise. Elle constitue cependant une évaluation, selon les critères académiques, permettant l'obtention d'un diplôme reconnu. Il appartient à l'entreprise, et donc à la DRH, de se fixer une politique à ce sujet. Si beaucoup d'entreprises restent attentistes et prudentes sur le sujet, d'autres encouragent certains salariés à présenter des dossiers de VAE sur les diplômes et certifications dont elle a besoin, et soutiennent leurs efforts. Le secteur sanitaire et social utilise beaucoup ce dispositif. Certaines entreprises ont une politique très active dans ce domaine, comme McDonald's France, Monoprix, L'Oréal, Accor, et bien d'autres.



L'AVIS DES PROS

Anne Petitpierre, responsable nationale RH, McDonald's France
Présentation lors des 40 ans des Greta, 6 octobre 2014 (extraits)

McDonald's France : 1 300 restaurants, 300 franchisés, 70 000 salariés, 3 000 créations nettes d'emplois entre 2010 et 2013.

« Nous avons une énorme responsabilité, puisque ces salariés, il faut les accueillir, les intégrer, les aider réussir leur accès à la vie professionnelle. Mais aussi parce qu'aujourd'hui on demande aussi aux entreprises de sécuriser le parcours professionnel de leurs salariés. Nous le faisons par la formation interne qui démarre dès leur entrée, se poursuit dans nos centres de formation où nous avons accueilli plus de 600 salariés l'année dernière. Pour ceux qui n'ont pas de diplôme, la VAE reste une voie formidable quand ils vont nous quitter. La VAE leur permet un « arrêt sur image » de leur carrière, à un moment donné, de se poser des bonnes questions, de les mettre en mots, et de se rendre compte qu'ils ont acquis des compétences dans une entreprise et qu'elle est transposable dans une autre, y compris dans un autre secteur d'activité, ça donne énormément confiance. [Après un premier pilote réussi], nous travaillons maintenant sur d'autres VAE qui vont jaloner le parcours de formation avec des certifications sur des diplômes reconnus par l'État afin de sécuriser les parcours, chez nous et à l'extérieur. »



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

Un sondage Ifop-FFP de 2009 recoupe nos observations, même si les questions ne correspondent pas exactement à STAR (aucune ne porte sur le facteur A). Il était demandé aux salariés à quels éléments ils attachaient le plus d'importance dans le cadre du suivi d'une formation. Voici ces réponses (tous répondants, 800 personnes) regroupées selon le modèle STAR (plusieurs réponses possibles, ce qui explique des pourcentages supérieurs à 100) :

- **Facteur S (sélection)** : l'intérêt du programme de la formation pour le poste que vous occupez (71 %).
- **Facteur T (training)** : la clarté des explications du formateur (55 %) ; les qualités relationnelles du formateur (26 %) ; les échanges avec la personne suivant la formation (24 %) ; l'ambiance de la formation (19 %).
- **Facteur A (adéquation)** : non renseigné directement.
- **Facteur R (résultats)** : l'utilité opérationnelle de la formation pour le poste que vous occupez (63 %) ; le suivi opéré à l'issue de la formation par l'organisme de formation (20 %).



L'AVIS DES PROS

LES CONDITIONS MANAGÉRIALES DE SUCCÈS DE L'E-LEARNING

Cette entreprise multinationale implantée dans la plupart des pays d'Europe a mis en place une formation en e-learning pour ses distributeurs, dans les langues locales. Elle constate de grosses différences d'utilisation selon les régions. Une étude montre que dans un même pays (même langue, même contexte, même situation), sur huit régions, la différence de consultation du e-learning varie entre 8 % et 80 %. Dans la durée, après incitation, la région où il y avait 8 % peine à arriver à 37 % de consultation du e-learning, alors que la région où il y a un moteur reste à 80/85 %. La différence, c'est ce moteur, c'est-à-dire des chefs de région qui poussent les vendeurs à se former, qui mettent en place des systèmes de reconnaissance, de points, ou d'autres stimulants, et de la communication autour de cela. Par exemple en imposant qu'un vendeur ne puisse pas vendre un nouveau modèle de la marque s'il n'a pas 90 % de bonnes réponses au quizz.

Le directeur de la formation en tire un constat pédagogique : le e-learning tout seul, mis en ligne, ne suffit pas à déclencher des comportements d'apprentissage, si les salariés concernés ne sont pas placés dans un environnement managérial qui les y incite. Si l'on reprend STAR, pas de problème pour S et T, mais l'ajustement entre A (le bon moment pour se former aux nouveaux modèles) et R (partage d'une vision sur l'importance des résultats) relève clairement du management.

La formation continue a une longue histoire en France, très structurante des pratiques¹. Les principes fondateurs de la loi du 16 juillet 1971 ont été conservés par les réformes successives. La réforme du 5 mars 2014, tout en opérant des changements significatifs, les maintient pour l'essentiel.

LA LOI DU 16 JUILLET 1971

Pour comprendre le système actuel, il faut s'intéresser un instant à ses origines. La loi fondatrice du 16 juillet 1971 a été précédée, le 9 juillet 1970, d'un accord national interprofessionnel signé par les organisations patronales et les syndicats de salariés, sous l'impulsion de l'État, dans une période historique très particulière. Deux ans auparavant, la grave crise sociale de mai 1968 s'était terminée avec les accords dits de Grenelle. L'accord de 1970, puis la loi de 1971 créent des bases qui sont tou-

jours présentes en 2015 même si le système a évolué et s'est progressivement enrichi (ou compliqué) de mesures nouvelles. Ces textes ne concernent que le secteur privé, mais le secteur public a par la suite adopté des dispositifs comparables pour les fonctionnaires.

La loi de 1971 répondait à un triple objectif : consolider le développement économique par le développement des qualifications (on manque alors de techniciens et d'ingénieurs pour répondre aux besoins d'une croissance économique de l'ordre de 6 %), répondre à de fortes aspirations des salariés à la promotion sociale (l'égalité des chances, toujours d'actualité) et ouvrir un nouveau terrain de dialogue social. La situation de l'emploi est alors favorable, avec moins de 1 million de chômeurs. Elle n'est donc pas réellement prise en compte dans les attendus de la loi.

1. Pour en savoir plus, voir Terrot (2000). Voir aussi le site du Groupement d'études sur l'histoire de la formation des adultes, www.gehfa.com/

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LA FORMATION AVANT LA LOI DE 1971

La formation des adultes avait déjà une longue tradition.

- **Les entreprises**, notamment les grandes, et le secteur public, assuraient déjà la qualification de leur personnel.
- **L'Université** ouvrait, assez timidement, ses portes aux étudiants adultes.
- **Divers organismes, publics ou privés**, dont beaucoup avaient été créés après la Libération, formaient des travailleurs pour répondre aux besoins de reconstruction du pays (l'Afpa, notamment), et au manque de cadres de gestion et de managers (Cesi, Cegos, par exemple), ainsi que dans un secteur agricole en pleine modernisation.
- **Le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)** dispensait depuis près de deux siècles aux adultes, en cours du soir et pour un droit d'inscription modeste, des enseignements facilitant la promotion sociale en préparant à des diplômes de tous niveaux, jusqu'au titre d'ingénieur. L'enseignement par correspondance (l'Internet n'existait pas encore), par le Cned, existait depuis 1939, et comptait, en 1969, 135 000 inscrits (jeunes et adultes) à ses cours.
- **Des associations** se réclamant de l'éducation populaire, souvent inspirées par des projets militants et/ou philanthropiques, proposaient des formations orientées sur le développement des connaissances de base, de la culture et du développement personnel.
- **Les partis politiques et les syndicats** avaient leurs propres écoles pour leurs cadres et leurs militants.
- **Dans les années 60**, diverses initiatives, se réclamant de l'éducation permanente et des idées de Bertrand Schwartz à Nancy, se sont développées, notamment dans des régions touchées par la crise du secteur minier, en Lorraine, dans le Nord ou en Alsace. Elles ont été la matrice de nombreuses innovations pédagogiques, en expérimentant des dispositifs et des méthodes de formation adaptées à des adultes faiblement scolarisés.
- **En 1963 était créé au niveau européen le Fonds national de l'emploi (FNE)** pour financer les grandes reconversions des secteurs économiques en restructuration.

Chaque pays développé, dans la même période, construisait son propre système (apprentissage en Allemagne, *Open University* au Royaume-Uni, Cégep au Québec, etc.) avec des choix institutionnels différents selon ses traditions et son histoire.



LES PRINCIPES FONDATEURS (LOI FONDATRICE DU 16 JUILLET 1971)

- **Droit du salarié à suivre des formations pendant le temps de travail** : la formation relevait avant de la seule initiative individuelle d'inscription, par exemple en cours du soir, sans implication de l'employeur.
- **Obligation faite aux entreprises de financer la formation**, en lui dédiant au minimum un pourcentage de masse salariale brute, fixé à l'époque à 0,8 %, et à 1,6 % jusqu'à 2014 (on verra plus loin ce qu'il en est en 2015). Cette obligation s'assimile à une taxe fiscale, avec déclaration annuelle. L'entreprise qui n'atteint pas ce seuil doit reverser la différence au Trésor public. Une partie de ces sommes (0,9 % en 2014) était dédiée aux actions de formation inscrites au plan de formation de l'entreprise, à l'initiative de l'employeur. L'autre partie était versée à des organismes paritaires mutualisateurs qui s'appellent aujourd'hui les OPCA (organisme paritaire de collecte agréé). Les OPCA peuvent être associés à une branche professionnelle (ou à un regroupement de branches) ou être organisés sur une base régionale. Cette gestion paritaire d'une partie des fonds est l'une des grandes originalités du système français.
- **Ouverture aux individus, à leur initiative, d'un droit au congé enseignement**, qui deviendra le congé individuel de formation (CIF) en 1978 et se complètera plus tard du droit individuel de formation (DIF), qui lui-même sera supprimé par la réforme de 2014 et remplacé par le compte personnel de formation (CPF).
- **Obligation pour l'employeur de consulter chaque année le comité d'entreprise** sur le plan de formation de l'année suivante et de l'informer des réalisations du plan de l'année précédente.

On peut discerner dans cette loi quatre inspirations principales, qui marquent encore la situation d'aujourd'hui :

- une inspiration utilitaire : adapter les qualifications des personnes aux besoins de l'économie, et plus précisément des métiers et postes de travail ;
- une inspiration émancipatrice, hostile à l'utilitarisme adaptatif de la formation et cherchant à développer l'autonomie des personnes en mettant à leur disposition des dispositifs de formation facilitant leur parcours professionnel ;
- une inspiration sociale, marquée par les valeurs de la République : favoriser la promotion sociale en facilitant l'accès à des diplômes qui n'ont pu être obtenus dans la

scolarité initiale. Ce débat sur la « deuxième chance » reste plus que jamais d'actualité aujourd'hui ;

- une volonté de construire des dispositifs d'intérêt général par le dialogue social entre les partenaires sociaux, sous le contrôle de l'État.

Ce dispositif original a créé un marché de la formation actif, sur lequel interviennent aujourd'hui plus de 62 000 organismes de formation, dont 19 500 ont la formation pour seule activité. Depuis la loi de 1971, les textes ont été révisés plusieurs fois, enrichis de dispositions nouvelles jusqu'à la loi du 5 mars 2014. L'installation durable, après la crise pétrolière de 1974, d'une situation de sous-emploi, a évidemment influencé ces dispositions.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

ÉVOLUTION DES TEXTES SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

- **La loi du 24 février 1984** élargit le droit au congé individuel de formation (CIF) et introduit une obligation de négocier sur la formation professionnelle dans les branches professionnelles ou les entreprises. Elle encourage le développement de formations en alternance pour les jeunes de moins de 26 ans, pour faciliter leur insertion dans l'emploi.
- **En 1985** est créée la validation des acquis professionnels (VAP) qui devient la validation des acquis de l'expérience (VAE) en 2002. Elle permet une dispense totale des épreuves académiques pour l'obtention de certains titres et diplômes, sur présentation d'un dossier évalué par un jury.
- **En 1990** est institué le droit au bilan de compétences.
- **La loi quinquennale du 20 décembre 1993** réforme le financement. Les fonds d'assurance formation deviennent organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA, et OPACIF pour la gestion des fonds dédiés au CIF).
- **Un nouvel accord national interprofessionnel (ANI)**, le 20 septembre 2003, débouche sur la loi du 4 mai 2004. Il renvoie à des accords, à négocier dans les branches professionnelles, pour spécifier les conditions de son application. Plus de 200 accords seront signés dans les mois qui suivent.
- **La loi de 2004** crée le droit individuel à la formation (DIF). Le salarié dispose désormais d'un crédit de 20 heures de formation à sa demande par an, cumulables sur six ans. La possibilité de formations hors temps de travail est admise pour certains types d'actions.
- **En 2004 la Loi de modernisation sociale** crée l'obligation, pour les entreprises de 300 salariés ou plus, de négocier un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). Sans être directement liée à la formation, cette loi incite indirectement les employeurs à favoriser la formation permettant aux salariés de conserver et de faire évoluer leur qualification pour s'adapter aux besoins de l'économie. Cette disposition reste en vigueur.
- **Progressivement, et jusqu'à 2004**, l'État transfère aux régions des compétences en matière de formation professionnelle continue, et en particulier des demandeurs d'emploi. L'État conserve un rôle d'orientation (avec des priorités d'action en direction de populations plus fragiles).
- **La loi du 2 février 2007** étend, avec certaines modifications, une partie du système de formation continue du secteur privé à la fonction publique.
- **Un accord national interprofessionnel** est signé le 7 janvier 2009 par les partenaires sociaux. Sur la base de cet accord sera préparée la loi de 2009, votée le 24 novembre. Malgré quelques nouveautés, elle ne modifie le dispositif qu'à la marge.
- **Un nouvel accord interprofessionnel**, signé en janvier 2013, ouvre la voie à une réforme beaucoup plus significative. La loi n° 2014-288 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale est votée le 5 mars 2014 au Parlement et publiée le 6 mars au Journal officiel. Elle est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2015.

LE DISPOSITIF ACTUEL, APRÈS LA LOI DU 5 MARS 2014

Avant de rentrer dans le détail des mesures, il est important de bien comprendre la philosophie qui inspire cette nouvelle loi du 5 mars 2014, n° 2014-288, relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. On peut la résumer par la notion de **responsabilisation** des acteurs :

- L'**entreprise** est responsabilisée sur l'employabilité du salarié (Loi de modernisation sociale), par l'organisation obligatoire (loi du 5 mars 2014) d'entretiens professionnels tous les deux ans, et la notion de parcours sur six ans (voir plus loin). L'idée forte est de remplacer l'obligation de cotiser antérieure par une incitation à former.
- Le **citoyen** (salarié ou demandeur d'emploi) est responsabilisé en complétant ses possibilités d'accès aux moyens lui permettant de gérer son parcours professionnel. Le CIF, le bilan de compétences, la VAE sont maintenus. Le DIF est remplacé par le compte personnel de formation (CPF), avec la création du conseil en évolution professionnelle (CEP) pour l'aider dans ses choix. Par ailleurs, diverses mesures sont prises pour faciliter les actions spécifiques aux demandeurs d'emploi, à l'insertion des jeunes, avec des aides régionales diverses.

- Les **partenaires sociaux** (ANI) et les **branches professionnelles** sont toujours incités à se concerter, à signer des accords et à produire des outils d'intérêt commun (observatoires des emplois, référentiels métiers, initiatives de formation, certificats de qualification professionnelle...).
- Les **régions** voient s'étendre leur rôle dans la décentralisation de la formation professionnelle (article 21 de la loi du 5 mars 2014). Cette compétence s'exerce surtout (en volume) sur la formation initiale orientée vers l'accès à l'emploi (apprentissage, CFA...) mais elle porte aussi sur les populations adultes particulières définies comme prioritaires : demandeurs d'emploi, handicapés. La GPEC territoriale leur permet d'identifier des priorités compétences/métiers en fonction des besoins de la région (par exemple la transition écologique pour l'Île-de-France) et de jouer un rôle d'incitateur et/ou de financeur pour les formations appropriées. Elle peut apporter aussi un soutien à des besoins d'une entreprise et/ou d'un groupe d'entreprises (zone d'activité). Depuis 2015, elle est en charge de l'organisation et du fonctionnement du conseil en évolution professionnelle¹.

Le tableau 12.1 résume les changements principaux introduits par cette loi, concernant la formation.

1. Certaines régions, comme la Bourgogne, ont spontanément créé ce type de service avant que la loi de les y incite.

Tableau 12.1 – Les changements principaux introduits par cette loi, concernant la formation

Sujet	Avant la réforme de 2014	Après la loi du 5/03/2014
Orientation générale	Obligation de cotiser. Usage des fonds mutualisés selon l'initiative de l'entreprise. Relative ouverture sur la gamme des formations imputables au titre de la formation. Rôle clé du chef d'entreprise sur l'acceptation ou le refus d'une demande individuelle.	Substitution de l'incitation à former à l'obligation de cotiser*. Priorité de l'affectation des ressources financières mutualisées et des financements publics à la formation professionnelle qualifiante. Volonté de renforcer l'autonomie de la personne sur ses choix de formation professionnelle. * En 2010, 23 % des entreprises de 10 salariés et plus ont payé leur cotisation, mais n'ont organisé aucune formation. <i>Source : Cereq (voir bibliographie)</i>
Obligation de financement par les entreprises	1,6 % de la masse salariale pour les entreprises de plus de 10 salariés (0,55 % pour entreprises de moins de 10 salariés). Dans les 1,6 %, obligation de verser 0,7 % à l'OPCA pour le financement mutualisé d'actions spécifiques (bilans de compétence, congé individuel de formation, professionnalisation...). 0,9 % sont dédiés au plan de formation (que l'entreprise peut verser en tout ou partie, ou pas du tout, à l'OPCA, selon les accords de branche et ses choix).	Versement obligatoire unique de 1 % à l'OPCA (0,55 % pour les entreprises de moins de 10 salariés) pour le financement mutualisé des actions spécifiques. N'inclut plus le plan de formation, à partir de 300 salariés (mutualisation partielle conservée en dessous, avec des seuils progressifs). Applicable en 2016. L'entreprise, au-delà, choisit les formations qu'elle finance elle-même dans son plan de formation. Des accords de branche peuvent aller au-delà de l'obligation légale*. Des accords d'entreprise peuvent convenir d'un financement d'au moins 0,2 %, destiné à financer le CPF. Il vient en déduction du 1 % mais avec reversement du différentiel au bout de 3 ans à l'OPCA si les dépenses sont inférieures (décret n°2014-968). L'usage des périodes de professionnalisation s'est à la fois élargi (tous les salariés en CDI peuvent en profiter) et durci : 70 heures minimum sur 12 mois pour des formations aboutissant à une qualification reconnue (avec quelques exceptions). * Dans la pratique, au premier semestre 2015, on notait très peu d'initiatives en ce domaine.

Sujet	Avant la réforme de 2014	Après la loi du 5/03/2014
Droits du salarié	Formation pendant le temps de travail, sous réserve d'acceptation de prise en charge par l'OPCA et/ou de dispositions conclues contractuellement dans l'entreprise. Accès possible à divers dispositifs, à sa demande, sous réserve d'accords de l'OPCA et pour certains, de l'employeur : CIF, DIF, VAE, bilan de compétences, professionnalisation.	Tous les dispositifs antérieurs sont maintenus, sauf le DIF*, remplacé par le CPF, attaché à l'individu (et plus au contrat de travail). Possibilité d'abondement par l'employeur. Voir encadré. Contrairement au DIF, le CPF est exclusivement orienté sur les formations qualifiantes. La liste est fixée par décret. Droit de chacun à l'accès au conseil en évolution professionnelle (CEP), gratuit. Entretien professionnel au moins une fois tous les deux ans, incluant un volet formation. Entretien de bilan au bout de six ans, avec des enjeux pour le chef d'entreprise. * Considéré comme un échec : 5 % des salariés l'ont utilisé.
Rôle du comité d'entreprise	Information et consultation du CE sur le plan de formation. Dans les entreprises les plus grandes, commission spécialisée du CE emploi/formation.	Pour les entreprises de plus de 300 salariés, inclusion de la consultation des partenaires sociaux sur la formation dans le cadre plus large de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). Incitation à des accords spécifiques sur le financement du CPF.
Obligations déclaratives	Déclaration annuelle obligatoire dite 24-83 sur les efforts de formation.	Supprimée à partir de 2016 suite à l'article 15 du projet de loi relatif à la simplification de la vie des entreprises. Toutes les taxes assises sur les salaires feront désormais l'objet d'une déclaration unique.
Rôle des régions	Élaborent et coordonnent des dispositifs d'aide à la formation liés aux orientations stratégiques de la région, notamment concernant les qualifications, l'emploi, et les populations « sensibles ».	Rôle renforcé. Responsabilité nouvelle concernant la mise en place d'un service public de CEP (notamment pour les candidats à l'usage du CPF).
Rôle des OPCA	Dans le sillage de la loi de 2009, ils ont été réformés, regroupés. La loi de 2014 précise leurs missions. Création du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), chargé de financer des actions pour les publics prioritaires, et qui se finance lui-même par prélèvement sur les fonds collectés par les OPCA (avec un taux maximum de 13 %).	Toujours un rôle clé dans l'accès des salariés à des dispositifs répondant à des demandes individuelles. La suppression de l'obligation de financement du plan de formation par l'entreprise (sauf pour les entreprises de moins de 300 où une partie reste mutualisée) les oblige à redéfinir leur stratégie de service, en renforçant le conseil et en optimisant leur gestion administrative. Le tableau sera très différencié selon les accords de branche qui seront signés. Maintien du FPSPP et réaffirmation de son rôle redistributif d'une partie des fonds mutualisés vers les publics prioritaires.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION

Le CPF remplace à partir du 1^{er} janvier 2015 le droit individuel de formation avec une orientation beaucoup plus clairement dirigée que le DIF vers des formations qualifiantes. Son principe est de donner à chaque citoyen de plus de 16 ans (pas seulement les salariés) les possibilités pour financer sa formation à son initiative en lui ouvrant un compte d'heures de formation.

Le crédit d'heures de formation d'un salarié est constitué (art. L. 6323-11.) par capitalisation d'un droit en heures de formation, 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 heures acquises avant 2015 au titre du DIF sont reversées sur le compte CPF.

Les périodes de congés pour maladie, maternité, accident... sont intégralement prises en compte dans le calcul des heures créditées (art. L. 6323-12.)

Des dispositifs plus favorables peuvent être convenus par accord pour les personnes à temps partiel. À défaut, le crédit acquis est proportionnel au temps travaillé.

Le salarié décide souverainement d'utiliser son CPF lorsque la formation est suivie en dehors du temps de travail, auquel cas il n'est pas tenu d'informer son employeur. Lorsque la formation se déroule en tout ou partie pendant le temps de travail, le salarié doit demander l'accord préalable de l'employeur sur le contenu et le calendrier de la formation. L'absence de réponse de l'employeur vaut acceptation.

Pendant la formation, le salaire est maintenu par l'employeur.

La liste des formations accessibles par le CPF est établie par décret, après consultation des partenaires sociaux, par une instance créée à cet effet, le Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (Copinef). Le principe général est de réserver l'usage du CPF à des formations permettant d'obtenir une qualification ou une certification reconnue et/ou de renforcer le « socle de compétences » considérées comme essentielles. L'accompagnement de la VAE est possible dans ce cadre.

Les comptes individuels du CPF sont gérés par la Caisse des dépôts et consignations, qui a mis en place un système d'information dématérialisé dans ce but. Chaque citoyen concerné dispose d'un accès à son compte lorsqu'il le souhaitera.¹

Le compte personnel de formation peut être abondé en application d'un accord d'entreprise ou de groupe, d'un accord de branche ou d'un accord conclu par les partenaires sociaux (pour les OPCA interprofessionnels), en fonction de leurs priorités (art. L. 6323-14).

Si la durée la formation est supérieure au nombre d'heures inscrites sur le compte, celui-ci peut faire l'objet, à la demande de son titulaire, d'abondements en heures complémentaires qui peuvent être financées par l'employeur, le titulaire lui-même, un OPCA, l'État (pour les populations prioritaires) ou d'autres organismes, notamment le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) et des organismes régionaux (art. L. 6323-4. - I.)

1. <http://www.moncompteformation.gouv.fr>. Début avril 2015, 1 million de personnes ont ouvert un compte.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (SUITE)

Le financement par l'entreprise est assuré selon deux modalités possibles :

- un accord d'entreprise (art. L. 6331-10), conclu pour une durée de trois ans, peut prévoir que l'employeur consacre au moins 0,2 % du montant des rémunérations versées pendant chacune des années couvertes par l'accord au financement du compte personnel de formation de ses salariés et à son abondement. Dans ce cas, son obligation de versement à l'OPCA est ramenée à 0,8 % au lieu de 1 %. Il doit en informer l'OPCA et lui adresser chaque année un état des sommes effectivement consacrées au CPF. Après 3 ans, si le montant de ces sommes est inférieur aux 0,2 % prévus, il doit reverser la différence à l'OPCA ;
- si aucun accord n'est signé, l'employeur verse à l'OPCA 1 %, à charge pour celui-ci de financer les demandes dans le cadre de ses priorités.

Un dispositif régional de conseil à l'évolution professionnelle (CEP) est créé (art. L. 6111-6) dans le cadre du service public (Service public régional de l'orientation, SPRO). Il s'agit de proposer gratuitement au citoyen un dispositif de conseil lui permettant de s'orienter vers les solutions appropriées à son projet professionnel (ou l'aider à en construire un), dont la formation, mais pas obligatoirement. Le CEP associe, sur le plan opérationnel, selon des modalités propres à chaque région, les organismes paritaires principaux compétents dans ce domaine, à l'exclusion des organismes de formation eux-mêmes (pour éviter les conflits d'intérêt), soit :

- le Fongecif (qui a une expertise d'instruction de demandes et de montage de financements) ;
- les missions locales (surtout pour les jeunes) ;
- Pôle emploi ;
- l'APEC pour les cadres.

Deux points sont à retenir particulièrement¹ :

- La suppression de l'obligation pour l'entreprise (de plus de 300 salariés) de consacrer au moins 0,9 % de la masse salariale à la formation, et de respecter, dans ce cadre, les règles administratives d'imputabilité gérées par les OPCA. Désormais, l'entreprise peut aborder la question de son plan de formation d'une manière moins contrainte. C'était déjà le cas, théoriquement, pour la partie des dépenses supérieure à l'obligation légale (de fait, le budget moyen réel

de la formation dans les entreprises, toutes tailles confondues, était en 2012 de 2,7 % de la masse salariale en France), mais les routines de l'imputabilité, et les avantages et contraintes de l'usage des fonds mutualisés, avaient largement influencé le reste des actions.

- La création du compte personnel de formation, ouvert à tout citoyen (pas seulement salarié) à partir de 16 ans, est présentée comme la mesure phare de la réforme. Elle est destinée à ouvrir les possibilités d'autonomie d'un adulte qui souhaite se former, en lui en donnant les moyens. L'entreprise devra se définir une politique vis-à-vis des initiatives qui seront prises par des salariés.

1. Pour en savoir plus, voir les adresses Internet en fin de chapitre.

LES PRINCIPAUX RÔLES DES ACTEURS INSTITUTIONNELS

L'ÉTAT

- Il fixe le cadre législatif et les circulaires et décrets d'application.
- Il s'appuie sur les accords conclus nationalement entre les partenaires sociaux, mais peut en modifier ou en ignorer certaines dispositions.
- Il a le pouvoir de contrôler, par des structures spécialisées, les déclarations des entreprises, les organismes de formation, et la gestion des OPCA.
- Il identifie les publics prioritaires (personnels peu qualifiés, handicapés, jeunes en insertion...) et contribue au financement d'actions et de campagnes d'information pour ces publics.
- Par la signature d'une convention-cadre avec le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), qui se finance par prélèvement sur les OPCA, il oriente l'usage des financements vers ces publics prioritaires
- Il est représenté dans les régions par les Directions régionales des entreprises, de la consommation, de la concurrence, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

LES RÉGIONS

- Elles ont, depuis la décentralisation, compétence sur les questions de formation professionnelle.

- Elles disposent de budgets importants pour la formation (5,1 milliards d'euros en 2012), essentiellement consacrés à l'orientation et à la formation des jeunes, mais donc tout de même un gros tiers est dédié à la formation continue (demandeurs d'emploi particulièrement). Elles peuvent contribuer au financement d'actions présentant des enjeux particuliers pour un bassin d'emploi, et le font de plus en plus à partir de stratégies économiques régionales.

LES BRANCHES PROFESSIONNELLES

Les organisations patronales et syndicales d'un même secteur économique ont un rôle très important dans la formation, et certaines manifestent un grand dynamisme sur le sujet :

- elles signent des accords améliorant les dispositions nationales de l'ANI ;
- elles peuvent mettre à la disposition des entreprises et des salariés des moyens d'information, d'orientation, de conseil. Elles créent des « observatoires », des référentiels de compétences, pour anticiper l'évolution des emplois et des compétences ;
- parfois, elles créent des diplômes spécifiques, les certificats de qualification professionnelle (CQP) pour des qualifications pour lesquelles il n'existe pas de formations adaptées (il y a des centaines de CQP actuellement) ;
- par les OPCA, elles gèrent paritairement une partie des fonds de la formation, et fixent des priorités pour les financements.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LA PERCEPTION DES FRANÇAIS

Selon un sondage Ifop réalisé en 2013 pour « Acteurs publics » et Ernst & Young, les Français, interrogés sur l'acteur le plus à même de piloter une politique de formation professionnelle, désignent largement en tête les branches professionnelles (44 %). L'État est choisi par 8 % et les régions par 17 %.

Les chiffres sont influencés par les autres choix proposés lors du sondage : l'AFPA, qui recueille 24 % et qui pourrait être assimilé à l'État ou aux régions (mais pourquoi l'Ifop n'a-t-il pas proposé dans les réponses possibles les Greta de l'Éducation nationale, qui sont également un gros opérateur public¹ ?) et Pôle emploi (7 %). Mais il reste que, spontanément, c'est vers les branches professionnelles que se portent prioritairement le choix, sans doute parce qu'elles paraissent les mieux placées pour lier la formation à la réalité des emplois et des besoins.

1. 50,6 millions d'heures stagiaires adultes en 2013, pour 505 586 personnes (chiffres ministère de l'Éducation nationale).

DÉMARCHES ET ACTEURS

Une politique de formation s'incarne dans diverses démarches, dont on a sélectionné ici deux des plus importantes : le plan de formation, qui organise la réponse aux besoins, et l'achat de prestations de formation et l'ingénierie pédagogique, c'est-à-dire le processus de choix des voies et moyens pour le traitement pédagogique des besoins

LE PLAN DE FORMATION

Le plan de formation est un outil de management des ressources humaines. La loi de 2014, en créant une contribution unique, supprime l'obligation de le financer spécifiquement pour les entreprises à partir de 300 salariés, et ouvre ainsi les possibilités d'en faire un outil de management de la formation allégé des exigences bureaucratiques.

DÉFINITION

LE PLAN DE FORMATION est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

Les termes de cette définition comprennent deux dimensions :

- opérationnelle : ce que l'on va faire ; les actions projetées, leurs objectifs, qui elles concernent, et si possible les effets attendus ;

- budgétaire : les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan de formation (voir en fiche 4 le détail des éléments de calcul des coûts du plan de formation) ;

- les choix du management sur les moyens qu'il affecte : le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, avec des priorités. Ce n'est pas une addition de demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction de priorités ;

- dans une période donnée : le plan est le plus souvent annuel. On trouve parfois des plans pluriannuels glissants sur 3 ans ;

- au développement de la compétence individuelle et collective des salariés : la formation n'est pas une fin en soi. C'est un moyen pour acquérir (individuellement ou en équipe) des savoir-faire opérationnels en situation de travail. Cette finalité ne doit jamais être oubliée (voir les 3P).

LES MOYENS AFFECTÉS seront financiers, mais aussi du temps. Dans des entreprises aux effectifs serrés, une absence pour formation est un véritable problème. Une insuffisante prise en compte de cette dimension du temps dans le plan de formation a souvent pour conséquences des annulations de stages en cours d'année. C'est l'une des raisons de l'attrait pour l'usage des outils de formation numériques, donnant plus d'autonomie à l'apprenant pour gérer son temps.

LE PROCESSUS D'ÉLABORATION

Il est résumé dans la figure 12.2. Ses différentes étapes seront détaillées dans la fiche 4 avec la présentation des outils associés. Il s'applique à des entreprises ayant plusieurs établissements. Sinon, les phases 1 et 2 pourront être fusionnées. L'élaboration du plan de formation sera détaillée dans la fiche 4.

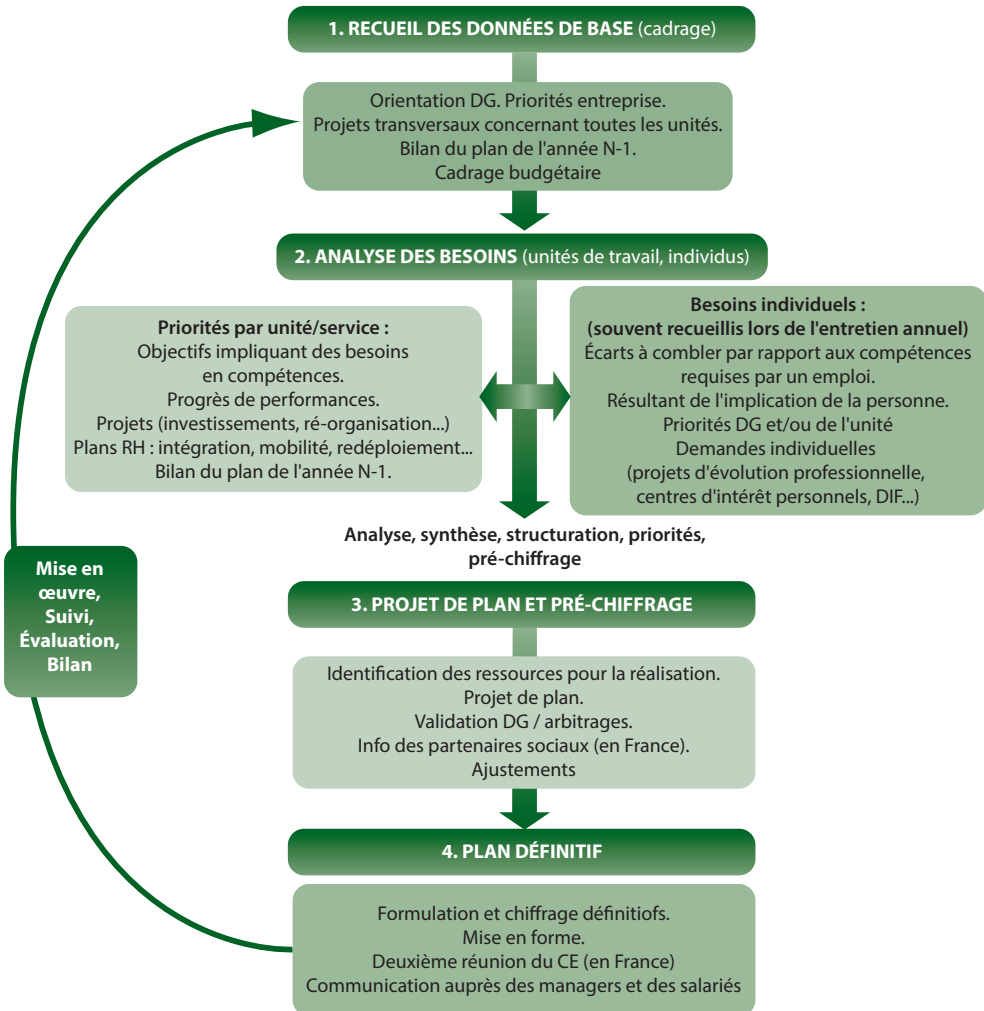


Figure 12.2 – Processus d'élaboration du plan de formation

PRESTATIONS DE FORMATION ET INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE

Quatre situations types

Les besoins étant identifiés, il faut trouver et mettre en œuvre les ressources de formation appropriées à leur traitement. Elles sont

internes (management, situations de travail, tutorat, expertise propre à l'entreprise, supports...) et/ou externes (organismes de formation, experts, marché du support pédagogique...).

La question sera d'optimiser le rapport entre le coût et l'efficacité des ressources disponibles.

Le tableau 12.2 résume les situations types, et des recommandations sur l'approche la plus appropriée.

Tableau 12.2 – Situations types et recommandations sur l'approche la plus appropriée

	Situation type	Approche
1	Besoin de formation d'une ou de quelques personnes, sur un sujet standard sur lequel l'entreprise n'a pas de savoir-faire spécifique. Exemple : apprentissage d'un logiciel standard de bureautique	La formation interentreprises proposée sur catalogue par un organisme de formation spécialisé est la meilleure solution. Il faudra sélectionner sur le rapport qualité/prix le plus avantageux, parmi les offres existantes. Il peut exister des solutions alternatives, comme un travail en double avec un professionnel, un tutorat, ou l'accès à des moyens de formation numériques.
2	Besoin de formation standard, mais concernant un assez grand nombre de personnes. Exemples : permettre à toutes les secrétaires de maîtriser la nouvelle version d'un logiciel de bureautique ; développer la maîtrise de l'anglais appliqué au domaine particulier d'activité de l'entreprise	Une formation intra-entreprise, réalisée en interne par un formateur spécialisé, souvent externe, est la meilleure solution, s'il est possible de rassembler en même temps tout le personnel concerné. Un cahier des charges peut être utilisé pour spécifier le besoin et faire appel à des offres des organismes (adaptation interne d'une formation « catalogue »). Le choix sera fait en fonction du prix, et de la capacité du formateur à adapter son programme au niveau des participants, aux types de documents que les secrétaires ont à produire dans l'entreprise, ou, dans le cas de l'anglais, aux situations de travail particulières.
3	L'entreprise veut répondre à un besoin qui lui est très spécifique, concernant plusieurs personnes. Exemples : formation des vendeurs à l'argumentaire sur un nouveau produit ; formation des opérateurs devant travailler sur une nouvelle machine ; préparation de l'ouverture d'un magasin, d'une agence, d'un entrepôt... ; formation visant à améliorer des résultats opérationnels en situation de travail (qualité...)	Il faut ici monter un programme « sur mesure », sur la base d'un cahier des charges. Le programme peut être réalisé entièrement par des formateurs internes (permanents ou intervenant ponctuellement dans le programme) ou par une coopération externe/interne pour la conception (ingénierie), la production des supports pédagogiques, l'animation et le suivi d'application en situation de travail, avec des dosages variant selon le degré de spécificité du contenu. Dans certains cas, des séquences de la formation devront s'appuyer sur les installations de production de l'entreprise.

Tableau 12.2 – Suite

	Situation type	Approche
3		Des formateurs internes sont prioritaires lorsqu'il s'agit de transmettre des connaissances ou savoir-faire spécifiques à l'entreprise, surtout s'ils sont confidentiels. Des moyens pédagogiques spécifiques sont réalisés, avec dans les grandes organisations un fort développement des outils numériques (e-learning, <i>serious games</i> , communautés de pratiques...).
4	Le besoin de formation est associé à la nécessité d'une reconnaissance externe (dont l'intérêt est validé par l'entreprise). Exemples : diplôme, permis de conduire, habilitation électrique. Cette reconnaissance peut s'inscrire dans un parcours professionnel de professionnalisation	Le choix d'un organisme extérieur habilité à délivrer ces reconnaissances s'impose. Il peut y avoir dans certains cas un « tutorat » interne, pour accompagner les parties théoriques d'une mise en œuvre encadrée sur le terrain. L'influence possible de l'entreprise sur le contenu de la formation est faible. Elle peut jouer sur la possibilité d'aider le salarié à faire valider ses compétences existantes comme un acquis, pouvant le dispenser de certaines épreuves (VAE) ou sur la nature des travaux d'application (sujet de mémoire). L'entreprise peut choisir (sauf monopole de droit ou de fait), entre les organismes officiellement habilités à délivrer la certification, celui dont le programme et les méthodes sont les mieux adaptées à ses besoins et aux attentes et niveau de l'apprenant.

LA FORMATION « CATALOGUE »

Le modèle encore dominant reste la situation type 1, l'achat « sur catalogue », par inscription d'une ou plusieurs personnes à une formation interentreprises dont le contenu a été défini par un organisme. Le stage interentreprises constituerait 75 % de la totalité des formations réalisées en France. Ce modèle est très critiqué, mais l'offre et la demande « catalogue » restent stables, car il présente des avantages à ne pas négliger : concentration dans le temps avec possibilité relative de s'abstraire des problèmes quotidiens à des dates fixées d'avance, en principe compétence du formateur, possibilités d'échanges avec des collègues venus d'autres horizons. Le « sur mesure » est réputé plus complexe et plus coûteux.

Les règles d'imputabilité de la formation au titre de l'obligation légale¹ ont largement contribué à privilégier les formes traditionnelles, plus faciles à justifier administrativement (feuille de présence, conformité aux règles de remboursement par les OPCA), au détriment d'autres processus éducatifs plus ou moins formels, moins facilement traçables, plus évolutifs, d'une structuration plus forte de l'avant et de l'après-formation, et même de l'usage des outils numériques (l'e-learning n'était pris en compte que s'il respectait les conditions d'imputabilité, ce qui excluait par exemple l'usage des réseaux apprenants). La loi de 2014, en supprimant, avec l'obligation de financement du plan,

1. Rappel : organisme de formation régulièrement déclaré, programme préétabli, traçabilité des présences.



EN PRATIQUE

LE CHOIX D'UNE FORMATION « CATALOGUE » INTERENTREPRISES

Les entreprises reçoivent une abondante documentation des organismes de formation, utilisant tous les médias possibles (courriers, courriels, prospection directe...). La première sélection se fait le plus souvent sur une notoriété ou sur une expérience antérieure ou par recommandation de tiers (consultant indépendant, collègues, associations de DRH ou de responsables de formation, conseiller OPCA...). De plus en plus, les salariés eux-mêmes recherchent directement sur Internet¹. Parfois, le choix s'impose si l'organisme a une technicité très spécifique ou est le seul à délivrer la certification convoitée.

En plus du titre, le descriptif d'une formation comporte, à quelques variantes près, les sept rubriques suivantes, qui peuvent être comparées terme à terme : le public concerné, les objectifs, le contenu, les méthodes pédagogiques, l'animateur (parfois), l'organisation pratique (lieu, dates...) et le coût. Ce dernier point est non négligeable pour le choix, mais c'est en réalité le rapport qualité/coût qui est important (et donc les critères STAR).

Une tendance se dessine, comme dans d'autres activités de service, à mettre en place des normes ou des labels de qualité. La loi de 2014 insiste sur ce point, et un décret spécifique est attendu en 2015. Diverses initiatives ont été prises par les milieux professionnels. Elles seront décrites plus loin dans ce chapitre.

1. Le marché du stage de formation ne pouvait évidemment pas échapper à Internet. Le problème est que la plupart des sites sont soit des moteurs de recherche fonctionnant par mots clés, donc fournissant des résultats assez peu discriminants, soit des sites comparatifs prenant pour critère quasiment exclusif le différentiel de coût, qui n'est en rien un facteur permettant un pronostic de qualité. Selon certaines enquêtes, Internet serait la *première* source « pour trouver une formation » pour les salariés interrogés (33 % d'entre eux et 45 % pour les entreprises de plus de 250 salariés).

le formalisme de l'imputabilité associé à la mutualisation par les OPCA, ouvre du même coup le champ de l'innovation pédagogique. C'est un enjeu fort pour les organismes de formation dont le modèle économique repose encore largement sur la rentabilisation des formations dites présentiels et qui vont devoir diversifier leurs offres et trouver des modèles alternatifs rentables.

La formation « catalogue » est parfois le choix le plus pertinent, mais il doit être effec-

tué à bon escient, en évitant la reproduction paresseuse des routines.

L'ACTION DE FORMATION « INTRA-ENTREPRISE »

Si le besoin est spécifique à l'entreprise, et concerne un nombre suffisant de personnes, il est justifié de monter un dispositif « sur mesure ». L'ingénierie de formation¹ com-

1. Voir par exemple Ardouin (2006).

prend l'ensemble des actions à mener pour construire un projet de formation: élaborer un cahier des charges, choisir un partenaire¹, déterminer un dispositif pédagogique, monter les financements, et impliquer les dif-

férents acteurs concernés dans la réussite du projet. Le tableau 12.3 présente les huit rubriques² que l'on retrouve le plus couramment dans un cahier des charges de formation intra-entreprise :

Tableau 12.3 – Rubriques types d'un cahier des charges de formation intra-entreprise

	Rubriques	Commentaires
1	Contexte et objectifs généraux (pourquoi on veut réaliser cette action ?)	À formuler en termes de problème à résoudre et d'amélioration(s) attendue(s).
2	Population concernée (qui ?)	Effectifs (pour anticiper les volumes de participants), qualification, niveau (de formation, hiérarchique), expérience, et toute donnée utile (par exemple dispersion géographique, langue de travail...).
3	Objectifs de formation/compétences à acquérir (quoi ?)	Formuler les objectifs en termes de compétences à acquérir ou développer*. * Un objectif de formation exprime de façon précise le comportement que le stagiaire devra manifester pour permettre la vérification qu'il a bien acquis la capacité concernée (être capable de...). Voir module 3 pour des développements.
4	Moyens d'évaluation souhaités (comment ?)	Spécifier le type d'évaluation qui doit être faite pour vérifier que les objectifs sont atteints : satisfaction des participants ? acquis mesurés ? application en situation de travail ? impact de la formation sur les performances ou la réussite d'un projet ? (voir le module 3 pour un développement de ces notions).
5	Éléments de contenu (quoi ?)	Le cahier des charges n'a pas à donner le contenu détaillé du programme, c'est au formateur de les proposer, mais il peut indiquer des éléments jugés indispensables.
6	Dispositif de formation envisagé (comment ?)	Préciser les options retenues ou possibles : temps plein, en temps partagé (par exemple, deux jours/mois), alternance formation/séquences d'application en situation de travail, préférences éventuelles du maître d'ouvrage sur l'approche pédagogique... La déréglementation des actions du plan de formation financé par l'entreprise devrait permettre d'adopter des approches pédagogiques innovantes, intégrant des approches jusque-là en dehors des critères d'imputabilité (coaching, situations réelles de travail...), à condition que l'intention formative soit clairement explicitée.

1. Beaucoup de grands organismes de formation ont créé un département « intra-entreprise ». Cette structuration est moins fréquente chez les organismes plus petits, dont certains travaillent d'ailleurs exclusivement en « intra ».

2. On notera que ces huit rubriques correspondent au modèle STAR : S (sélection) : objectifs et populations concernées ; T (training) : dispositif de formation, éléments de contenu ; A (adéquation) : éléments de gestion de la formation ; R (résultats attendus) : moyens d'évaluation et répartition des rôles.

Tableau 12.3 – Rubriques types d’un cahier des charges de formation intra-entreprise (suite)

	Rubriques	Commentaires
7	Éléments de gestion de la formation (quand, où, combien ?)	Contraintes de temps (durée) ou de planning (le bon moment), moyens pédagogiques et équipements nécessaires, aspects pratiques (lieu, hébergement...), budget prévisionnel*. * Ce chiffrage prévisionnel est à usage interne. Il n’est généralement pas communiqué aux partenaires extérieurs sollicités, dont on attend une proposition financière qui sera l’un des éléments du choix. Cependant, certaines organisations communiquent le budget dès l’appel d’offres, pour que les organismes qui soumissionnent puissent se consacrer exclusivement à la qualité pédagogique de leur proposition. Mais l’importance accordée par les services d’achat au critère financier n’est pas près de disparaître, surtout après la réduction de l’obligation légale à 1 %, et la logique du « moins-disant » reste puissante. L’important est que le critère du coût ne fasse pas perdre de vue d’autres critères plus qualitatifs. On trouve aussi des appels d’offres qui précisent des standards de coût sur l’heure ou la journée de formation (c’est le cas notamment lorsqu’il s’agit de publics dits prioritaires faisant intervenir des fonds publics et/ou mutualisés par les OPCA et/ou le FPSPP).
8	Répartition des rôles et des responsabilités (qui ?)	Rôles respectifs des « acteurs de la réussite », internes ou externes, avant, pendant et après le projet. En particulier : - pilotage interne du projet ; - rôle attendu du prestataire ; - rôles respectifs de la hiérarchie et des formateurs (internes ou externes) avant la formation (information des futurs stagiaires, cadrage des objectifs), pendant (intervention dans la formation de membres de l’entreprise, suivi terrain en cas de formation en discontinu et/ou de formation-action ou par projet) et après (suivi, évaluation d’application) ; - rôle des stagiaires (s’ils doivent fournir un travail personnel entre les sessions de formation par exemple, ou réaliser un travail d’application)...

NB : L’un des intérêts majeurs d’un cahier des charges est de donner aux acteurs concernés une occasion et un support de concertation sur le projet à construire, ses objectifs, et ses conditions de réussite.

LA CONSTRUCTION D’UN PARCOURS PROFESSIONNALISANT

Si le besoin est individuel et spécifique, s’il correspond à un projet professionnel bien identifié, l’approche individualisée, appuyée ou non sur les nouvelles technologies éducatives, est la plus pertinente. C’est ce que l’on appelle le parcours de professionnalisa-

tion. Cette notion est certainement l’une des plus innovantes apparues dans les dernières années dans la formation des adultes (elle s’applique également aux jeunes, avec des formes de contrat particulières). Elle consiste à construire un processus, le plus individualisé possible, accompagnant une personne vers la maîtrise de compétences professionnelles précises (souvent reconnues par un titre, un diplôme ou une certification).



EN PRATIQUE

QUELS PUBLICS POUR LA PROFESSIONNALISATION ?

La législation française, dans le but de favoriser l'emploi, a créé un certain nombre de dispositifs, comme les contrats de professionnalisation, qui ont vocation à bénéficier aux personnes les moins qualifiées, pour leur permettre un niveau d'employabilité satisfaisant (art. L. 6324-1 du Code du travail, version 2014). Des accords de branche ont souvent précisé les populations prioritaires, avec parfois des choix assez différents. La législation et ses prolongements contractuels sont naturellement orientés principalement sur les populations les plus fragiles (13 % des contrats de professionnalisation financés par le FPSPP ont concerné des salariés, mais 31 % des demandeurs d'emploi et 31 % des jeunes – 76 % avaient moins de 26 ans. Le taux d'insertion à six mois varie de 85 % à 66 % selon les branches*).

Mais, dans sa conception plus technique, la notion de parcours professionnalisant (nous préférons utiliser ce terme qui ne correspond pas à un dispositif juridique) peut s'appliquer à toutes sortes de populations, y compris les cadres et les techniciens déjà bien qualifiés devant s'adapter à des évolutions techniques ou à des progressions de carrière. Il s'agit en fait d'apporter un service personnalisé et optimisé à un ou des individu(s) à un moment de sa (leur) trajectoire professionnelle. Les entreprises ont donc intérêt à élargir les principes du parcours de professionnalisant à des populations plus larges que celles qui sont privilégiées par les financements. Les prestataires de formation ont d'ailleurs développé une offre significative sur ce sujet, à tous les niveaux, et des partenariats ont été signés avec des entreprises et/ou des OPCA pour les mettre en œuvre. Le parcours professionnalisant ne correspond pas à une démarche standardisée mais suppose d'appliquer quelques principes.

* Source : FPSPP, « L'impact du Contrat de professionnalisation. Première évaluation nationale. 2014 ».

Le financement des parcours peut résulter d'un montage financier entre le plan de formation de l'entreprise et les versements obligatoires aux OPCA au titre de la professionnalisation, à étudier au cas par cas selon le public concerné¹. Tout le problème, pour

que les organismes de formation développent réellement une offre sur ce type de démarche, est qu'ils trouvent un modèle économique rentable. Des pratiques significatives se sont développées sur certains segments de marché où il existe une forte demande qui permet de rentabiliser les investissements initiaux et les coûts de coordination. Des entreprises importantes (comme Casino, Orange, Areva ou Veolia) ont monté des dispositifs de cette nature en partenariat avec des établissements spécialisés.

1. Les OPCA ont acquis depuis plusieurs années une compétence d'ingénierie financière permettant d'assembler diverses sources de financement pour réaliser un projet.



EN PRATIQUE

LES TROIS PRINCIPES ESSENTIELS DE LA PROFESSIONNALISATION

- **L'individu est acteur dans sa professionnalisation.** Le parcours qui lui est proposé tient compte de ses besoins, de son niveau, de ses motivations, et met à sa disposition des ressources diverses pour l'aider à construire et à accomplir son projet (qui n'est évidemment pas par nature systématiquement différent de celui de l'entreprise).
- **Les objectifs du parcours sont déterminés par concertation** entre l'apprenant, son employeur et l'organisme chargé de coordonner le parcours, en tenant compte des exigences de compétences professionnelles. La référence à des compétences reconnues par des professions (et les certifications qui les sanctionnent) permettent d'intégrer un objectif d'employabilité, au-delà des besoins spécifiques de l'employeur actuel et/ou de l'entreprise qui accueille le participant pour les séquences pratiques.
- **Les ressources qui sont proposées sont variées**, articulées entre elles et complémentaires, avec des étapes et des allers-retours entre elles fondées sur l'alternance, et un accompagnement (individuel et/ou collectif) avec tutorat.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION ET LA PROFESSIONNALISATION

Le parcours de professionnalisation tel que nous venons de le décrire est pris en charge financièrement par l'entreprise (et/ou l'OPCA et le FPSPP), selon ses priorités et son public, parce qu'il répond à son intérêt en même temps qu'à celui du salarié. La création par la loi de 2014 du compte personnel de formation peut changer les pratiques.

La même loi incite les partenaires sociaux, dans une entreprise, à signer des accords spécifiques à l'usage du CPF à hauteur minimale de 0,2 % de la masse salariale.

On peut imaginer des situations dans lesquelles l'entreprise accepte de prendre en charge la partie « pratique », mais considère que la partie plus théorique ou générale nécessaire pour l'obtention d'une certification devrait être prise en charge par le salarié lui-même, par l'usage de son CPF. Cela peut conduire à des accords spécifiques fondés sur un principe de co-investissement, avec éventuellement des abondements de l'entreprise en heures versées au CPF du salarié. À noter : le développement très rapide de cours en ligne gratuits (*massive open online course*, MOOC), maintenant en français grâce à France Université Numérique (FUN), ne manquera pas d'influencer la gamme des solutions proposées pour répondre à la partie « acquisition de connaissances » de la professionnalisation, surtout si le crédit d'heures disponibles sur le compte n'est pas suffisant.

Les entreprises ont donc intérêt à définir et affirmer une politique RH en ce domaine, avec un accord si possible, pour définir la doctrine permettant de répondre à des cas individuels.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LES NORMES AFNOR DE LA FORMATION

L'Afnor, pour clarifier les relations entre demandeurs et offreurs sur ce marché souvent jugé opaque, a publié sept normes concernant la formation :

- NF X 50-750 (juillet 1996) sur la terminologie de la formation (80 termes usuels).
- NF X 50-756 (novembre 1995) sur la demande de formation et la présentation du cahier des charges.
- NF X 50-755 (février 1998) sur la demande de formation et la méthode d'élaboration des projets de formation.
- NF X 50-760 (novembre 1995) sur l'information relative à l'offre des organismes de formation (lisibilité de l'offre).
- NF X 50-761 (février 1998) sur la définition de la prestation de service d'un organisme de formation (information sur l'offre).
- NF X 768 (décembre 2013) sur la conception d'un système d'évaluation de la formation.
- NF X 50-769 (septembre 2012) sur le processus de réalisation d'une action de formation.

QUALITÉ DE SERVICE ET FORMATION : NORMES ET LABELS

La formation est un cas particulier de prestation de services et, en matière de formation continue, le législateur a voulu un marché ouvert et concurrentiel. La loi de 2014 insiste (Chapitre VI) sur la nécessité de la qualité de la formation, qui a été précisée par décret le 1^{er} juillet 2015. Les critères concernent la capacité du prestataire à identifier des objectifs et à adapter son offre au public, la cohérence des moyens pédagogiques, techniques, et d'encadrement mobilisés, l'accessibilité d'information sur des indicateurs d'activité de l'organisme, la qualité des parcours et diplômes proposés, l'existence de dispositifs d'évaluation. Les milieux professionnels de la formation ont mis en place progressivement depuis une vingtaine d'années des démarches relatives à la qualité¹.

L'Afnor a édité depuis 1998 une norme NF Service spécifique aux organismes de formation², destinée à garantir le sérieux et le professionnalisme d'un organisme de formation. Elle a, par ailleurs, formalisé sept normes sur le sujet, dont deux récentes.

La Fédération de la formation professionnelle (FFP) encourage et aide ses membres à obtenir la certification ISO 9001. Elle a notamment élaboré un guide d'application de la norme ISO à l'usage des organismes de formation. Ce document a été édité par l'Afnor sous la référence FD X 50-764. En réalité, environ une centaine d'organismes seulement sont aujourd'hui certifiés ISO 9001.

ISO 9001 est la norme la plus répandue, mais il existe une quantité de normes spécifiques à des secteurs économiques particuliers (aéronautique, agroalimentaire, santé, etc.), qui peuvent avoir des exigences particulières vis-à-vis des organismes de formation proposant des prestations dans leur domaine.

1. Pas seulement en France. C'est une préoccupation européenne. Voir « Handbook for VET providers », publié (en anglais) en 2015 par le Cedefop. www.cedefop.europa.eu/fr

2. <http://www.marque-nf.com/marquenf/arguments/nf-service-formation-professionnelle.html>

Diverses initiatives ont été prises dans le secteur privé, comme le label OPQF (Office professionnel de qualification des organismes de formation¹), porté par la FFP, en accord avec le ministère du Travail et délivré par l'ISQ (Qualification des services intellectuels). Compte tenu des critères restrictifs d'accès à ce label (taille de l'organisme, notamment), environ 700 organismes aujourd'hui l'ont obtenu (sur plus de 60 000). La FFP en fait maintenant, pour ses adhérents, une condition pour bénéficier de l'habilitation à délivrer des certificats professionnels FFP. Ce certificat autorise ces organismes privés à attester de la maîtrise d'un métier, d'une fonction ou d'une activité par une personne formée. Il y a là un enjeu important pour ces organismes, puisque le crédit d'heures affecté au compte personnel de formation ne peut être affecté qu'à des formations qualifiantes inscrites au RNCP et exclut de fait les formations ne donnant lieu qu'à une attestation de présence.

Indiquons également le label ICPF promu par la Fédération des chambres syndicales de formateurs consultants (FCSFC) ou des initiatives du secteur public comme celle de l'Éducation nationale (label Greta Plus, inspiré d'ISO 9001).

Les grandes écoles de gestion à réputation internationale cherchent également à obtenir le label de certifications spécifiques comme EQUIS (norme européenne) et/ou AACSB International (Association to Advance Collegiate Schools of Business).

En 2010 un signe fort de reconnaissance internationale de la formation au rang des services immatériels à forte valeur ajoutée a été la publication d'une nouvelle norme. Cette norme ISO 29990 porte sur les « Services de formation dans le cadre de l'éducation et de la formation non formelles – Exigences

de base pour les prestataires de services² ». Elle présente beaucoup d'aspects intéressants (notamment la relative déconnexion entre prestations d'apprentissage et formation « classique »). Quelques organismes de formation français seulement se sont pour l'instant engagés dans cette voie. Au plan international, comme nous l'avons indiqué précédemment, le Cedefop a publié en 2015 une brochure de conseils aux organismes de formation européens pour améliorer la qualité de leurs prestations (disponible aujourd'hui en anglais seulement³).

Récemment, et notamment après la loi de 2014, des OPCA se sont engagés dans des démarches visant à faciliter l'amélioration de la qualité des organismes qu'ils financent pour le compte de leurs adhérents. Certains n'ont pas attendu la loi (comme Vivea, OPCA des « entrepreneurs du vivant, avec son système de certification Qualicert⁴ proposé aux organismes de formation pour améliorer la qualité de leurs pratiques) et ont formalisé des critères et des processus, d'autres sont plus orientés vers une amélioration des processus d'évaluation. Avec la réforme, l'intensité des efforts en ce domaine devrait s'intensifier.

Les démarches, normes, labels qualité prennent donc une importance croissante dans l'économie de la formation, comme dans d'autres activités de service. On peut le comprendre, se féliciter de ce signe de maturité et des effets positifs que cela entraîne, on peut aussi rester vigilant en ne perdant pas de vue que la formation est une activité

1. <http://www.opqf.com/>

2. « Learning services for non-formal education and training — Basic requirements for service providers ». La traduction courante en français est un peu réductrice en ramenant la norme aux organismes de formation là où la norme met l'accent sur les services d'apprentissage.

3. <http://www.cedefop.europa.eu/fr>. « Handbook for VET providers ».

4. Voir le site <http://www.vivea.fr/>, où on trouvera le référentiel et la vidéo « Paroles de certifiés ».



L'AVIS DES PROS

FAVI

PME de 400 personnes, leader mondial en fonderie sous pression d'alliages cuivreux et autres métaux non-ferreux. Cette entreprise picarde, dirigée par Jean-François Zobrist, s'est rendue célèbre par la qualité de ses produits, mais aussi de son management, l'un n'allant pas sans l'autre. Son approche du management est décrite dans des fiches qui sont accessibles sur son site¹.

Extraits de la fiche 39 (Formation des hommes)

On procède à une analyse prévisionnelle des emplois et des compétences, pour déterminer les « faiblesses » culturelles auxquelles l'entreprise sera confrontée dans deux ans (selon Shiba², faiblesse = écart entre là où on se trouve et là où on devrait être). Cette étude permet de mettre en évidence une « population » donnée, et une « faiblesse » relative, à terme, pour cette population.

La formation est sanctionnée par :

- un certificat de compétences ;
- un statut valorisant : « maître ouvrier fondeur » avec vêtements de travail d'une autre teinte, carte de visite, etc. ;
- l'adoption d'une charte spécifique.

Après la formation, le groupe est régulièrement réactivé (tous les quatre mois) par une journée de visite d'entreprise ou de réflexion sur un sujet préparé.

Cette formation se distingue aussi par le fait qu'elle contraint l'encadrement à évoluer, à changer, à s'adapter. Le dialogue permanent, ouvert et formalisé ainsi instauré, déstabilise le cadre dans un premier temps, puis lui fait découvrir des voies d'évolution pour manager autrement, dans un deuxième temps.

Bien entendu l'animation de la formation est confiée à des « pros ». Par contre la plupart des intervenants sont des membres du personnel, en fonction des questions posées et des compétences disponibles. Un cadre, toujours le même, participe à toutes les restitutions pour servir de fil rouge, et pour éventuellement remettre en cause la qualité de l'animation. Il nous est d'ailleurs arrivé de changer d'organisme de formation en cours de route, sur demande des apprenants ! En effet, trop souvent, les organismes de formation n'enseignent que ce qu'ils connaissent, et non ce que l'on veut apprendre !

Après la première vague de formation, le saut de compétence des opérateurs a été tel que s'est posée la question du devenir des leaders ! C'est pourquoi ces derniers ont bénéficié, à leur demande, d'une formation de ce type, avec comme objectif : « Comment passer du *savoir-faire-faire*, au *faire-savoir* ».

1. www.favi.com

2. NDE : Shoji Shiba est un spécialiste japonais du management par la qualité.

humaine qui ne se laisse pas enfermer dans des normes et des procédures¹. Rappelons l'essentiel : la clé de la qualité est dans ce que nous avons résumé avec l'acronyme « STAR ». Le T du training dépend largement du formateur, et il est légitime que les commanditaires se préoccupent de la qualité des prestations, qui compte au moins autant que le prix. Mais les autres paramètres dépendent largement de l'écosystème dans lequel la formation est décidée et valorisée, et notamment du management (qui exprime des besoins, réalise les entretiens professionnels, s'assure du bon moment de la formation, accompagne la mise en application des acquis pour l'obtention de résultats, encourage et reconnaît les progrès en compétences – ou du moins devrait le faire). Une excellente graine ne produira rien sur un terrain mal préparé et mal entretenu. Si l'on veut vraiment faire des économies, plutôt que de négocier à la baisse les prix d'une formation qui donnera des résultats médiocres, il vaut mieux ne pas la faire du tout !

LE RÔLE DES ACTEURS

Il n'y a pas de modèle type d'organisation de la fonction formation dans une entreprise. Cette organisation est liée à des facteurs objectifs (taille de l'entreprise, existence d'un savoir-faire de métier spécifique et/ou confidentiel nécessitant des moyens internes, diversité ou concentration des métiers...) et à des choix politiques des dirigeants sur l'importance de la formation. La clé du succès, quelle que soit l'organisation choisie, est l'organisation de la coopération entre les managers et les experts RH et formation.

Certaines entreprises ont clairement positionné la formation comme l'un des outils

majeurs de leur développement et de leur positionnement concurrentiel, d'autres l'ont confinée dans un sous-service administratif de la DRH en charge de gérer l'obligation légale et les inscriptions. Cela devrait changer avec la réforme de 2014 et donner à la formation une chance de se repositionner là où elle doit être. Certaines ont un dispositif assez centralisé, rattaché à la DRH, qui gère les orientations, les centres internes, les procédures, la consolidation des données, avec un degré d'autonomie variable des établissements en ce domaine. D'autres ont au contraire une organisation très décentralisée, où les responsables des « métiers » de l'entreprise sont directement en charge de la formation technique, le central coordonnant l'ensemble et prenant en charge les formations « transversales » comme le management.

D'autres enfin ont séparé plus ou moins nettement la formation « classique » du personnel, rattachée à la DRH, d'une structure qui s'est développée depuis une quinzaine d'années (surtout dans les grands groupes), sous le nom d'Université d'entreprise, et qui est parfois (notamment quand elle est dédiée aux managers à haut potentiel) directement rattachée à la direction générale.

Par ailleurs, des entreprises de plus en plus nombreuses ont fait le choix d'une externalisation au moins partielle de la formation vers un ou plusieurs organismes extérieurs spécialisés. Ce qui était banal pour la formation proprement dite (confiée à un animateur extérieur) s'est étendu à des tâches logistiques, voire au cœur de la fonction (analyser les besoins, sélectionner des prestataires, monter des financements...).

Il n'y a pas d'organisation type, mais on peut identifier dix rôles opérationnels principaux à assurer, qui peuvent être plus ou moins répartis entre les différents acteurs principaux de l'entreprise (la DG et les directeurs d'établissement, le responsable de formation (RF)

1. Comme dans la musique, le strict respect d'une partition n'est pas un gage de qualité pour l'auditeur.



L'AVIS DES PROS

L'EXTERNALISATION : QU'EN PENSENT LES DECIDEURS ?

Selon un sondage Demos Outsourcing, en 2013, 24 % des entreprises externalisaient tout ou partie de la gestion de la formation, contre 15 % en 2009. Les directions générales sont, dans 60 % des cas, à l'origine du processus. Ce sont surtout les fonctions de type « back office » – logistique (80 %), administratif (70 %), gestion du DIF (50 %) – qui ont été externalisées. Les objectifs principaux du projet sont la réduction des coûts (70 %) et l'abandon des tâches de back office pour se recentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée. Le marché de l'externalisation RH, selon Markess¹, a été en France en 2014 de 2,13 milliards d'euros en hausse de 4,4 % par rapport à 2013. Si 50 % des solutions RH concernent l'administration et la paye, Markess estime que la réforme de 2014 va stimuler un marché de renouvellement des solutions formation existantes. Ajoutons pour notre part qu'il s'agit aussi d'une excellente occasion, non seulement pour modifier quelques paramètres, mais pour repenser complètement les systèmes dédiés à la formation et plus généralement à la gestion des compétences. Markess prévoit d'ailleurs que les solutions de gestion des talents vont connaître une croissance à deux chiffres « au moins jusqu'à 2016 ».

1. www.markess.com.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LE RESPONSABLE DE FORMATION ET LA RÉFORME DE 2014

Elle crée des opportunités de transformation du RF traditionnel en L&D manager (*learning and development*).

La suppression du bouclier de l'obligation de 0,9 % crée une opportunité d'innover sur la forme des ressources formatives (critères d'imputabilité) et renforce l'obligation d'argumenter le budget dédié par les résultats attendus (et obtenus) et par le benchmark avec les concurrents.

Elle nécessite de renforcer les alliances internes (management, organisation) et la cohérence avec la DRH pour soutenir le changement et les projets personnels (surtout si a été signé un accord spécifique sur le CPF).

Le vrai problème financier est (pour l'entreprise de 300 salariés et plus) l'augmentation de la cotisation obligatoire mutualisée à 1 % et les aléas de son retour, notamment pour les démarches de professionnalisation.

On peut s'attendre à une évolution probable des comportements sur le marché de la formation (demande et offre) et de l'offre de certification, avec le développement des démarches qualité, la demande d'évaluation, et la montée en puissance des ressources formatives numériques.

Tableau 12.4 – Les 10 rôles opérationnels principaux

Rôles		Commentaires
1	Orientations politiques	Proposer et faire approuver et soutenir une politique de formation alignée avec la stratégie et la politique RH
2	Gestion administrative	Assurer l'efficacité administrative et la traçabilité des données
3	Gestion logistique	Mettre à disposition les moyens matériels (salles, matériel et supports de formation) et l'information (convocations...)
4	Analyse des besoins de formation	Identifier, trier, prioriser les besoins en lien avec les différents niveaux de bénéficiaires
5	Élaboration du plan de formation	Expression, recueil, synthèse, arbitrage des besoins et traduction en plan finalisé et chiffré
6	Dialogue social	Consultation du comité d'entreprise Concertation avec les représentants du personnel
7	Ingénierie et achat de formation	Imaginer, produire et/ou acheter/commanditer des ressources formatives adaptées aux besoins, et les mettre à disposition
8	Gestion du plan	Suivi pédagogique, budgétaire, réactivité aux aléas
9	Évaluation	Des actions de formation, de leurs effets et du système et des processus clés de la formation, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue
10	Information	Des acteurs concernés (commanditaires, partenaires, réseau extérieur). Communication et « marketing » de la formation

lorsqu'il existe¹ – sinon ses missions relèvent de la DRH –, le DRH, les managers et les prestataires extérieurs). Les représentants du personnel ont un rôle consultatif. Il est certain que la qualité de l'ensemble ne peut résulter que d'un partage des rôles et d'une forte coopération entre ces acteurs.

La fonction de responsable de formation évolue fortement. Dans les pays anglo-saxons, le *training manager* devient de plus en plus un *learning and development manager*. Le

cœur de métier n'y est plus la gestion administrative et logistique d'activités d'enseignement (*teaching*). Il est maintenant le *learning*, c'est-à-dire l'activité de l'apprenant, et le rôle du spécialiste est de mettre à sa disposition, dans le meilleur rapport qualité/coût/temps, les ressources formatives répondant à son besoin et tenant compte de ses caractéristiques individuelles. La notion de *learning and development* met l'accent sur la double mission : faciliter l'apprentissage et sa valorisation en situation professionnelle.

Sans être la panacée universelle, les possibilités offertes par les technologies numériques créent les conditions de possibilité de cette mutation professionnelle.

1. On trouve rarement un responsable de formation à temps plein dans des entreprises de moins de 300 personnes. Sur cette fonction, voir par exemple Soyer (2006) 2006 ou Bernier (2011).



L'AVIS DES PROS

Thierry Bonetto, directeur Learning & Development. Groupe Danone

« Danone a choisi de multiplier les occasions d'apprentissage *via* le projet "un apprentissage par jour". Nous avons pour cela utilisé le modèle "70-20-10*" selon lequel 10 % de ce que nous apprenons est appris en classe, 20 % en interaction avec les autres (en interne et en s'exposant à l'extérieur) et 70 % au poste. Mon travail est de faire en sorte que les employés rencontrent les bonnes personnes pour apprendre. (...) »

De mon point de vue, je citerai l'accroche du cycle au business (y compris les employés), en se basant sur les enjeux : en quoi la formation peut l'aider ? Quelles solutions mettre en œuvre ? Comment mesurer l'efficacité ? Je mentionnerai également le digital et la capitalisation sur l'existant. »

Interrogé sur les évolutions à venir de la fonction formation

(Réunion GARF, décembre 2014).

NdA : Ce modèle est issu des travaux de l'Université de Princeton. W. Eichinger R. et M. Lombardo M., Center for Creative Leadership (Université de Princeton), *The Career Architect Development. Planner*, 4^e édition, 2007.

LA FORMATION

4 FICHE

LES OUTILS DE LA FORMATION

Les outils de la formation détaillés ici correspondent à ceux utilisés pour élaborer et mettre en œuvre un plan de formation à partir des étapes suivantes : le recueil des données de base, l'analyse des besoins par unité, l'établissement du projet de plan et pré-chiffrage, la mise en forme du plan définitif, le suivi du plan de formation.

LES OUTILS DU PLAN DE FORMATION¹

RECUEIL DES DONNÉES DE BASE

Pour engager l'élaboration du plan sur des bases saines, un cadrage général doit être établi, à partir de deux types de données :

- les orientations de la direction générale pour l'année (les priorités, les « prescriptions² », le cadrage budgétaire). Elles

devraient intégrer les priorités découlant de la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC³). Elles sont généralement résumées dans une note de cadrage signée de la direction générale ou du DRH et adressée aux managers ;

- le bilan du plan de l'année précédente, important pour construire un plan réaliste, par l'analyse des points forts et des points faibles du plan précédent.

Ce cadrage général sera une donnée d'entrée pour l'établissement des plans au niveau des entités.

1. Cette section détaille les étapes du plan de formation présenté comme l'une des démarches principales dans la fiche 3 (voir le schéma de processus d'élaboration du plan de formation).

2. La prescription par la DG correspond au cas où cette DG, ou une direction fonctionnelle, prend directement l'initiative de formations (management, développement durable, nouveau système d'information...). Elles ont des conséquences dans les plans de formation d'établissement, puisqu'elles concernent des personnes qui y sont affectées.

3. À partir de 2015, l'entreprise (de plus de 300 salariés) est tenue d'intégrer la présentation du plan de formation présenté au comité d'entreprise dans le cadre de la GPEC.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Pratiqué par des entreprises depuis plusieurs années, et inclus dans certains accords de branche, il est maintenant rendu obligatoire par la loi du 5 mars 2014 (art. L6315-1), tous les deux ans, pour toutes les entreprises. Cet entretien porte sur ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Il est donc en principe distinct de l'entretien d'évaluation.

- L'entretien doit également être proposé aux salariés reprenant une activité après un congé pour maladie, maternité ou autre congé prévu par la législation, à la fin d'une période en temps partiel ou de mandat syndical.
- L'entretien donne lieu à un document écrit dont le salarié à copie.
- Tous les six ans, l'entretien fait un état récapitulatif du parcours professionnel du salarié. En particulier, trois points doivent être précisés : s'il a bénéficié dans la période d'au moins une action de formation, s'il a acquis des éléments de certification par la formation ou par une VAE et/ou s'il a bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.
- S'il apparaît qu'il n'y a pas eu d'entretien et si au moins deux de ces trois points donnent lieu au constat que rien n'a été fait, l'employeur (si l'entreprise compte plus de 50 salariés), à titre de pénalité, pourra devoir abonder le compte personnel de formation du salarié en finançant des heures de formation supplémentaires aux droits déjà acquis (de 100 heures pour un CDI, 130 pour un CDD).

ANALYSE DES BESOINS PAR UNITÉ¹

Les trois sources d'information pour les besoins d'une unité sont les suivantes :

- Conséquences de décisions prises au niveau DG sur des projets concernant toute l'entreprise.

Sources : la DG et les membres du comité de direction.

La traduction locale des orientations générales (étape 1)

- Nombre de personnes devant participer aux formations prescrites par la DG.

Le plan opérationnel de l'établissement : quels objectifs (les 3P) ?

- Plan de progrès (productivité, qualité).
- Décisions d'investissement (nouveaux équipements, ouverture d'agences ou de magasins...).
- Évolutions organisationnelles prévues (modification d'un processus, développement de la polyvalence, évolution des exigences techniques des métiers...).
- Objectifs spécifiques RH (prévisions de recrutement et d'intégration de nouveaux, accueil de stagiaires en contrat de

1. Une « unité » est un établissement (usine, agence...) constituant une unité de gestion et un établissement au sens légal (avec représentation du personnel). Elle peut elle-même être composée de sous-ensembles (par exemple des équipes dispersées géographiquement mais relevant administrativement d'un même établissement). Elle peut aussi rassembler des structures juridiques différentes ou des activités disparates (les sièges sociaux). Le principe général est la subsidiarité : un problème ne remonte au niveau supérieur que s'il ne peut être correctement traité là où il se pose.



EN PRATIQUE

FORMULATION DES OBJECTIFS DANS LE PLAN DE FORMATION

Un bon plan de formation s'exprimera et se justifiera par des objectifs à atteindre, bien mieux que par de simples titres de stages. Par exemple, au lieu de dire :

- « stage d'anglais pour les commerciaux », préférer « porter à X personnes le nombre de commerciaux capables de mener un entretien de vente en anglais avec un prospect ». On pourra y associer le niveau à atteindre dans un référentiel linguistique extérieur, par exemple le cadre de référence linguistique européen*.
- « stage d'insertion », préciser « intégrer dix jeunes collaborateurs avec un taux de départ au cours de la première année inférieur à 15 % »

* Voir <http://europass.cedefop.europa.eu/LanguageSelfAssessmentGrid/fr>



L'AVIS DES PROS

ARGUMENTER LES DEMANDES DE FORMATION PAR DES OBJECTIFS À ATTEINDRE

« Si, individuellement ou en tant que manager, vous me demandez des programmes de formation, je ne vous les accorderai que parce que vous me démontrerez que l'action de formation que vous voulez mettre en œuvre servira au développement de la compétence. Tant que vous n'êtes pas rentrés dans cette logique-là, cela ne m'intéresse pas. Je ne veux pas savoir s'il faut plus d'acheteurs ou plus de compétences d'achat, je veux savoir si les personnes concernées, à un moment donné, doivent devenir plus compétentes dans les achats de sous-traitance, parce que, dans sa stratégie, l'entreprise a décidé de développer la sous-traitance dans un certain nombre d'activités, et que l'acheteur qui gère les sous-traitants doit être très compétent pour piloter correctement ces sous-traitants. Ca, je veux le savoir.

*Présentation à l'UODC de Didier Doubroff.
directeur Emploi Compétences Formation, Groupe Nexter.*

professionnalisation, prévisions de mobilité interne et externe, périodes de professionnalisation...).

Sources locales : responsables des établissements et services concernés, dont la DRH locale.

Une première ébauche du plan de formation est faite au moment où s'élabore le pré-

budget de l'année suivante (généralement juin ou septembre selon les entreprises), à confirmer ou modifier lorsque le budget définitif est fixé au dernier trimestre. Le directeur d'unité exprimera des priorités parmi les demandes exprimées.

Les besoins et attentes individuels de développement de compétences et de forma-

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

QUESTIONS DE CALENDRIER

Le processus classique du plan a l'inconvénient de prévoir les actions très longtemps en avance (une demande formulée lors d'un entretien en septembre peut par exemple n'aboutir à une formation effective qu'en fin d'année suivante). Entretemps, il peut y avoir eu des changements dans les besoins ou dans la motivation du salarié, avec des effets perturbants (annulations, notamment).

Certaines entreprises suivent donc le même processus, mais réalisent les entretiens professionnels *en début d'année N+1*, voire *en cours d'année*, au fur et à mesure de l'apparition des besoins des personnes. Les grands axes du plan (objectifs enveloppes budgétaires) sont définis en année N, et des enveloppes budgétaires provisionnées, mais non attribuées nommément. Ceci permet d'apporter aux salariés une solution rapide après l'entretien professionnel, avec inscription dans l'année en cours. Il suffira d'affecter l'action à l'une des enveloppes pré-budgétées. Les inscriptions en cours d'année sur des enveloppes budgétaires prévues, mais non affectées nominativement sont facilitées par les applications en workflow.

Ne sont nominativement prévues en fin d'année N que les actions certaines, liées à des projets prévus dans le plan opérationnel de l'entreprise (investissement, réorganisation, cycles de promotion interne...) et celles requérant le respect d'une procédure d'inscription avec une date d'échéance (formations diplômantes notamment).

tion remontant des services, notamment par les entretiens professionnels entre managers et salariés¹.

Cette approche va permettre de finaliser le plan autour d'objectifs à atteindre et de communiquer avec les managers sur une base *business* et non sur une base administrative. Le projet de plan se présentera ainsi comme un moyen de la réussite d'une politique d'ensemble.

1. Selon le Cereq (voir bibliographie), en moyenne 60 % des entreprises (seulement) recueillent les besoins de formation des salariés (plus de 90 % au-dessus de 250 salariés). 53 % procèdent par entretiens professionnels (plus de 92 % dans les entreprises de plus de 250 salariés) avec des variations notables selon les branches (entre 26 pour les transports et services auxiliaires et 73 % pour les services financiers). 10 % des salariés estiment s'exprimer sur le sujet uniquement de manière informelle (45 % dans les entreprises entre 10 et 49 salariés).

ÉTABLISSEMENT DU PROJET DE PLAN ET PRÉ-CHIFFRAGE

Il faut maintenant traduire les objectifs en projets d'action pédagogique et en prévision budgétaire, et organiser tout cela dans un plan d'ensemble conforme au cadrage fixé au départ.

Il n'existe pas de modèle type de présentation du plan de formation. La loi de 2009 (en France) avait distingué deux catégories d'actions de formation selon leur finalité et leurs modalités de financement. Avec la loi de 2014, les contraintes légales pèsent moins sur le plan, mais il reste obligatoire de consulter le comité d'entreprise, et cette typologie, assez pertinente, a permis le dialogue dans le passé, et peut donc être conservée (et adoptée si on est hors de France). Cette typologie est résumée dans le tableau 12.5, en y rajoutant un lien avec les « 3P » présentés en section 1.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

ATTENTION AUX ROUTINES !

La solution « inscription à un stage de formation » en réponse à une demande est une pratique routinière, plus facile à gérer. Elle n'est pas toujours la plus efficace en termes de résultats. À ce stade de pré-chiffrage, il peut être intéressant de présenter des solutions alternatives, de formation ou non, entre lesquelles des arbitrages seront à faire lors de l'établissement du plan définitif. Par exemple :

- faire former par l'extérieur 80 ouvriers, ou former des agents de maîtrise en leur confiant la mission de diffuser le contenu ;
- former X personnes par groupes de 12, ou mettre à leur disposition des moyens d'autoformation avec un tuteur ;
- inscrire X personnes à des cours d'anglais, ou financer des formations par téléphone ;
- envoyer les vendeurs en stage sur les nouveaux produits, ou mettre à leur disposition en ligne des didacticiels qui leur permettront d'acquérir les connaissances et savoir-faire nécessaires sur ces produits.

Tableau 12.5 – Les catégories du plan de formation

Catégorie	Type d'objectifs (les 3P)
1. Actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi 1.1. Adaptation au poste de travail Ces formations ont des objectifs à court terme, pour que le salarié (ou un groupe de salariés) puisse(nt) être opérationnel(s) dans son (leur) emploi. L'impact attendu sur les réalités du travail est direct. Exemple : un vendeur qui doit connaître les nouveaux produits.	Performances : - individuelles (dans l'emploi, en fonction des exigences de compétence) ; - collectives (efficacité d'une équipe, amélioration de la qualité, productivité...).
1.2. Évolution ou maintien dans l'emploi Correspond à l'objectif de maintien de l'employabilité des équipes et des individus. Exemple : pour améliorer le suivi des commandes, formation des logisticiens dont le métier évolue avec l'informatique. Autre exemple : mettre à niveau des personnes dont la qualification insuffisante les rend vulnérables sur le marché de l'emploi (interne ou externe à l'entreprise).	Projets : - investissements (machines, informatique, nouvelles implantations) : préparer les équipes ; - évolution de l'organisation (restructurations, polyvalence...) ; - évolution des métiers (montée en qualification, vs. traitement des cas de personnes devant se reconverter) ; - mobilités internes ; - mises à niveau.
2. Développement des compétences ¹ Ces formations sont à l'initiative du salarié qui souhaite faire évoluer sa carrière. Elles n'ont pas de répercussion sur l'emploi, sauf accord préalable entre l'entreprise et le salarié. Les compétences acquises par le salarié pourront être utiles dans la société ou plus tard dans une autre entreprise.	Parcours : - soutien à des projets individuels (acquisition d'une nouvelle qualification) à la demande du salarié ; - peut intégrer les différentes options disponibles (CPF, CIF, VAE, parcours de professionnalisation, bilan de compétences....) et être lié au suivi du CPF, surtout si l'entreprise a signé un accord spécifique.

1. L'utilisation par le législateur du mot « compétences » est ambiguë. Les spécialistes s'accordent en effet à considérer que la compétence s'exprime par une capacité *en situation de travail*, pas nécessairement en termes de qualification acquise par la formation.

Sur cette base, l'élaboration du plan va consister synthétiser les besoins recueillis aux différentes sources dans un document proposant des réponses pré-chiffrées en temps et en coût. Ce pré-budget et sa conformité au cadrage initial seront validés par la direction qui effectuera le cas échéant des arbitrages. Il faut se représenter un tableau à double entrée avec, horizontalement, en entrée de ligne à

gauche, les catégories du plan qui viennent d'être présentées (1), illustrées par des objectifs précis correspondant aux besoins (2), et, en colonne à partir de (3), les rubriques qui permettront de spécifier les ressources que le plan se propose d'affecter à leur traitement. On trouvera dans le tableau 12.6 une synthèse de ces rubriques (à adapter au cas particulier de chaque entreprise).

Tableau 12.6 – Contenu type des rubriques d'un plan de formation

Contenu des rubriques (à présenter de gauche à droite)	
Catégorie (1)	Correspond aux deux catégories légales de présentation du plan. La première est présentée en deux parties 1.1 et 1.2. À lier aux « 3P ».
Besoin (objectifs de résultats) (2)	Cette rubrique très importante précise de manière synthétique les résultats attendus (qui peuvent être détaillés dans d'autres documents). Elle facilite la communication avec les acteurs internes et permet ensuite une évaluation. La présence de cette rubrique est le signe fort d'une approche professionnelle et managériale de la formation.
Entité(s) concernée(s) (3)	Le « client » de l'action : le manager qui en attend des résultats en envoyant des salariés (ce peut être plusieurs entités pour des besoins communs) ou éventuellement un individu en fonction d'un projet personnel
Population concernée/ Classification (4)	L'indication de la classification des personnes à former permet de se référer au coût horaire moyen de leur catégorie de classification, qui servira à calculer la partie « rémunération stagiaires » du budget
Population concernée/Effectifs (5)	Nombre de personnes concernées par l'action.
Actions imputables envisagées (6) /Titre (6.1)	La notion d'imputabilité prévue par la loi ne concerne que les actions susceptibles d'être financées via l'OPCA ou avec des financements externes associés à des règles. Depuis la loi de 2014, l'entreprise a plus de liberté sur ce point (voir rubrique 4). Ici, on indique le titre (nom du stage ou autre). Si le choix de l'action n'est pas encore effectué au moment où on établit le plan, on peut mettre une appellation descriptive provisoire.
Actions imputables envisagées/Nature (6.2)	Préciser ici si l'action relève du plan de formation, du DIF, du CIF, du parcours de professionnalisation...
Autres actions (7)	En dehors des actions légalement imputables, beaucoup de moyens sont disponibles pour développer la compétence des salariés (voir Chapitre 3). L'entreprise a tout intérêt à avoir dans le plan une vue d'ensemble. Par ailleurs on peut indiquer ici synthétiquement des actions d'accompagnement ou de soutien facilitant le succès de l'action de formation proprement dite.

Tableau 12.6 – Contenu type des rubriques d’un plan de formation (suite)

Contenu des rubriques (à présenter de gauche à droite)	
Estimation du temps (en heures)/Par action (8.1)	Volume d’heures par action. En principe 7 heures/jour. Si les actions sont individualisées (par exemple par l’utilisation de l’e-learning), il faut estimer le temps qui devra être justifié (traçabilité nécessaire du temps).
Estimation du temps (en heures)/Heures/stagiaires (8.2)	Heures par action x nombre de stagiaires (rubrique 5, Effectifs).
Organisme (9)	Nom de l’organisme. S’il n’est pas choisi au moment du plan, lui donner un nom provisoire dont on sait qu’il sera à modifier (certains logiciels obligent à entrer un nom, même s’il n’est pas encore connu précisément).
Date ou période de réalisation (10)	Semaine N, dates précises lorsqu’elles sont connues, ou période de l’année. À prévoir en fonction des contraintes des organismes (inscriptions à des formations diplômantes, par exemple) et des périodes de pointe d’activité des salariés.
Estimation des coûts pédagogiques (11.1)	Ce sont les coûts des inscriptions en formation (ou d’autres actions) en application de conventions. On peut aussi compter les coûts des heures de formateurs internes, si le volume le justifie. Les coûts des autres actions imputables (bilan de compétences, VAE...) sont à intégrer.
Estimation des coûts (rémunérations stagiaires) (11.2)	Estimé par la multiplication du coût horaire moyen en fonction de la classification (rubrique 4) par le nombre d’heures par stagiaires, pour les actions inscrites au plan. Pour les actions de type CPF, période de professionnalisation, prendre en compte la partie éventuellement prise sur le temps de travail et, pour le CPF, les abondements éventuellement prévus.
Estimation des coûts (frais) (11.3)	Les frais incluent les déplacements et les frais de séjour (repas, hôtel), ainsi que les frais logistiques (location de salles et/ou de matériel, tirage de documents, consommables...).

On dispose donc maintenant d’une synthèse des réponses apportées aux besoins, pré-chiffrée en temps et en coût. Ce pré-budget et sa conformité au cadrage initial seront validés par la direction qui effectuera le cas échéant des arbitrages.

Au cours de cette étape, comme le prévoit la loi, on aura présenté au comité d’entreprise les orientations générales du plan de formation.

MISE EN FORME DU PLAN DÉFINITIF

Le plan de formation sera ensuite mis en forme définitive et chiffré pour être validé par la direction générale. Généralement, une réunion du comité de direction est consacrée à la présentation du projet de plan par le DRH. Les observations faites au cours de cette réunion vont permettre au responsable de formation



EN PRATIQUE

CONSULTATION DU COMITE D'ENTREPRISE SUR LE PLAN DE FORMATION

Un rôle consultatif

Les représentants du personnel doivent être informés des orientations de la formation en fonction des perspectives économiques, technologiques et d'investissement dans l'entreprise, et le projet de plan de formation doit leur être présenté. Cette obligation est consultative : l'entreprise est tenue d'informer, mais reste libre des suites à donner aux remarques et propositions des élus.

Principales dispositions légales (résumé, se reporter aux textes indiqués)

1/ Dans les entreprises de plus de 300 salariés, lien avec la GPEC (art. L2242-15 du Code du travail), l'employeur doit engager tous les trois ans une négociation portant sur :

- a) la mise en place d'un dispositif de GPEC, et des mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation ;
- b) le cas échéant, les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise ;
- c) les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de formation, en particulier les catégories de salariés et d'emplois auxquels ce dernier est consacré en priorité, les compétences et qualifications à acquérir pour les trois années de validité de l'accord ainsi que les critères et modalités d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation ;
- d) les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail ;
- e) les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences.

Un bilan est réalisé à l'échéance de l'accord.

À l'issue de la négociation prévue au présent article, à défaut d'accord, le comité d'entreprise est consulté sur les matières mentionnées aux a) à e).

2/ La consultation du CE

Le comité d'entreprise reçoit de l'employeur, trois semaines au moins avant les réunions du comité, les documents d'information dont la liste est donnée par l'article D. 2323-5 du Code du travail. Ces documents sont également remis aux délégués syndicaux. Ils précisent notamment la nature des actions de formation proposées par l'employeur en application de l'article L. 6321-1 du Code du travail et distinguent* :

1. Les actions d'adaptation du salarié au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi dans l'entreprise.
2. Les actions de développement des compétences du salarié.

* Voir *supra* les catégories du plan.



EN PRATIQUE (SUITE)

CONSULTATION DU COMITE D'ENTREPRISE SUR LE PLAN DE FORMATION

La consultation du comité d'entreprise est réalisée au cours de deux réunions. Sauf accord d'entreprise, ces deux réunions doivent intervenir respectivement avant le 1^{er} octobre et avant le 31 décembre de l'année en cours :

- la première réunion porte sur les documents prévus à l'article D. 2323-5 du Code du travail dont, notamment, le bilan du plan de formation de l'entreprise pour l'année antérieure et pour l'année en cours comportant les actions de formation, les bilans de compétences et les validations des acquis de l'expérience réalisés ;
- la seconde réunion est relative au plan de formation, aux conditions de mise en œuvre des périodes et des contrats de professionnalisation et à la mise en œuvre du compte personnel de formation (à partir de 2015).

Le non-respect par l'employeur de cette obligation de consultation peut entraîner des sanctions pénales.

3/ Les informations à communiquer au CE

Elles sont précisées dans le décret n° 2014_1045, article D.2323-5. Elles concernent :

1. Les orientations de la formation professionnelle dans l'entreprise telles qu'elles résultent de la consultation prévue à l'article L. 2323-33.
2. Le résultat éventuel des négociations prévues à l'article L. 2241-6.
3. Les informations relatives aux modalités d'accès à la formation professionnelle des salariés transmises par l'employeur à l'autorité administrative ainsi que, le cas échéant, les informations sur la formation figurant au bilan social.
4. Les conclusions éventuelles des services de contrôle faisant suite aux vérifications effectuées en application de l'article L. 6361-4.
5. Le bilan des actions comprises dans le plan de formation de l'entreprise pour l'année antérieure et pour l'année en cours comportant la liste des actions de formation, des bilans de compétences et des VAE réalisés, complétée par les informations relatives aux organismes de formation et aux organismes chargés de réaliser des bilans de compétences ou des VAE et à la nature et aux conditions d'organisation de ces actions, aux conditions financières de leur exécution, et aux effectifs concernés répartis par catégorie socioprofessionnelle et par sexe.
6. Les informations, pour l'année antérieure et l'année en cours, relatives aux CIF, aux congés de bilan de compétences, aux congés de VAE et aux congés pour enseignement.
7. Le bilan, pour l'année antérieure et l'année en cours, des contrats et des périodes de professionnalisation ainsi que de la mise en œuvre du CPF. Également l'accueil des enseignants et des conseillers d'orientation.



EN PRATIQUE (SUITE)

CONSULTATION DU COMITÉ D'ENTREPRISE SUR LE PLAN DE FORMATION

8. Le plan de formation de l'entreprise et les conditions de mise en œuvre des périodes et des contrats de professionnalisation ainsi que la mise en œuvre du compte personnel de formation pour l'année à venir.

9. Le nombre des salariés bénéficiaires de l'abondement ainsi que les sommes versées à ce titre..

10. Le nombre des salariés bénéficiaires de l'entretien professionnel mentionné au I de l'article L. 6315-1.

NB : Manquer à ces obligations constitue un délai d'entrave.

de finaliser le plan, après éventuels ajustements, avec le budget *ad hoc*¹ avant présentation au comité d'établissement.

Le plan étant maintenant validé, la phase de communication (édition, diffusion et explications) préparera le passage à l'opérationnel. Elle vise à informer globalement les managers et le personnel sur les orientations du plan et, plus spécifiquement, à informer les managers et les salariés sur les suites qui vont être données à leurs demandes.

! À SAVOIR

COMMENT COMMUNIQUER SUR LE PLAN ?

- Fournir au management de proximité les éléments pour informer lui-même les membres de son équipe.
- Utiliser les ressources de l'intranet pour informer en ligne, en temps réel, sur les suites données à la demande et sur la programmation.

1. Dans le temps, il est fortement souhaitable que la procédure d'élaboration du plan de formation soit harmonisée avec celle de l'établissement du budget prévisionnel de l'année suivante, pour que les dépenses correspondantes soient bien prévues.

SUIVI DU PLAN DE FORMATION

La gestion de la formation sera développée dans la section 6 (indicateurs, tableaux de bord...). Le suivi va consister à vérifier que le plan se déroule comme prévu et à opérer les ajustements nécessaires. Dans la réalité, il y aura toujours des ajustements à faire par rapport aux prévisions (imprévus modifiant les priorités, report d'un investissement, urgence nouvelle, événements extérieurs...). Un taux de modification trop faible pourrait être un signe de rigidité, un taux trop élevé de mauvaise préparation du plan.

! À SAVOIR

QUELQUES CAUSES POSSIBLES DE DÉRIVE

- Nombre réel d'inscriptions à une action nettement supérieur ou inférieur aux prévisions.
- Reports d'actions programmées.
- Problèmes de qualité de prestation avec un organisme de formation.
- Mauvaise maîtrise des coûts.

! À SAVOIR**QUELQUES CAUSES
POSSIBLES DE DÉRIVE (SUITE)**

- Contractualisation directe avec des organismes par des services, sans implication du responsable de formation par le manager, qui cherche après coup à les faire imputer au plan de formation.
- Taux élevé d'annulations tardives, sans possibilité de remplacement par un autre stagiaire pour des formations payées au forfait/groupe.

**LES DÉMARCHES ET
OUTILS PÉDAGOGIQUES**

La description des nombreuses démarches et outils pédagogiques disponibles pour la formation des adultes dépasse très largement les ambitions de ce dossier¹. Avant de s'attacher à décrire quelques approches et outils pédagogiques utilisés en formation, il est utile de souligner quelques points clés sur les modalités d'apprentissage des adultes, issus de l'expérience et des travaux des chercheurs :

- Les adultes n'apprennent que s'ils ont la conviction que ce qu'on leur enseigne va leur servir dans la pratique et que leur environnement leur permettra de le faire. Les formations mal finalisées, mal soutenues par le management, sans réel transfert des acquis en situation de travail ne sont pas seulement inutiles : elles découragent et démotivent.
- Il faut accorder une grande importance aux représentations antérieures des formés pour leur assimilation de notions nouvelles. Les approches pédagogiques doivent donc le plus possible mettre les formés dans une

situation active leur permettant de modifier leur représentation en expérimentant dans la réalité, ou au moins dans des exercices d'application, et d'échanger avec d'autres.

- Tout le monde n'apprend pas de la même manière. C'est pourquoi la pédagogie des adultes tend aujourd'hui à différencier le plus possible les méthodes d'apprentissage en fonction des caractéristiques individuelles. L'usage intense des outils numériques par les générations les plus jeunes repose la question des méthodes de manière critique.
- On apprend par la formation, mais aussi par l'expérience, les deux pouvant se renforcer mutuellement ou être contradictoires². Nous avons évoqué précédemment la formule 70/20/10. D'où l'interaction essentielle entre formation, organisation du travail et management. Les adultes croient ce qu'ils entendent en formation quand leur environnement de travail leur permet de faire l'expérience que c'est important dans la réalité. On le voit nettement sur tous les sujets qui nécessitent des évolutions de comportements : le management d'équipes, la qualité, le développement durable, la sécurité, le service au client.

Le modèle dominant de la formation, en France du moins, reste culturellement plus déductif qu'inductif. « Éduquer, ce n'est pas remplir un vase, c'est allumer un feu », disait déjà Aristophane, idée reprise plus tard par Montaigne et Yeats et devenue un mantra pour pédagogues cherchant une alternative au système. L'histoire longue de la formation oppose régulièrement ceux qui considèrent que sa finalité première est la transmission d'un savoir existant (fut-il dogmatique) à ceux pour qui elle est avant tout de former des esprits libres et créateurs, en les aidant à transformer leur expérience en connaissance transférable et en action.

1. On pourra se référer à Meignant (2014). Le chapitre 8 fait un inventaire détaillé de ces méthodes. Voir aussi Caspar et Carré (2004).

2. Pour une vision européenne du sujet, voir par exemple Cedefop (2004).

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LES MODÈLES D'APPRENTISSAGE DÉDUCTIFS ET INDUCTIFS

Dans le modèle **déductif**, on part d'un savoir constitué, que le formateur ou l'enseignant « sachant » est chargé de transmettre par les moyens didactiques appropriés (cours, démonstrations, exposés, supports divers, y compris e-learning). Le formé est supposé acquérir ce savoir – théorique – et son apprentissage peut être consolidé par des activités diverses : exercices, travaux pratiques, études de cas... Exemple : un cours sur les fractions.

Dans le modèle **inductif**, le point de départ est l'expérience, l'observation, la manipulation, le questionnement. Guidé par le formateur ou l'enseignant, après essais et erreurs (admissibles), confrontant sa vision avec celle de ses pairs, l'apprenant dégage progressivement des règles générales, conceptualise ses observations. Exemple : après s'être demandé – avec d'autres – pourquoi les pignons d'une boîte de vitesse ont une taille différente, et les relations qui existent entre ces différentes tailles, il comprend ce qu'est un rapport, donc une fraction. Toutes les pédagogies dites actives cherchent à favoriser cet apprentissage par l'expérience amenant à une consolidation conceptuelle pour ancrer les connaissances acquises, qui a sur l'apprenant un effet émotionnel que n'a généralement pas le modèle d'enseignement inductif. En pédagogie des adultes, ce type de méthodes est assez largement utilisé : études de cas, jeux de simulation, mise en situation, études terrain, recherche, dynamique de groupe...

Le modèle inductif étant basé sur l'expérimentation, comme la recherche, il peut aussi amener à découvrir des connaissances nouvelles.

Aujourd'hui le développement des parcours de professionnalisation et des outils informatiques collaboratifs (voir section 4) ouvre des possibilités favorables à l'innovation. On voit de plus en plus se développer des processus d'apprentissage mixant divers outils pédagogiques (le *blended learning*), pour des raisons associant la recherche d'optimisation des coûts et celle d'une plus grande efficacité pédagogique. Cette approche a permis de repenser entièrement certains programmes de formation trop lourdement – et inefficacement – didactiques.

Il ne faut pas perdre de vue que, dans l'entreprise, les apprentissages peuvent prendre des aspects **formels** (la formation « classique »), mais aussi des aspects **informels** qui, bien souvent, échappent largement à la DRH et au responsable de formation. L'exemple le

plus évident est la fameuse « formation sur le tas » qui joue un rôle majeur dans le processus de professionnalisation et de transmission d'une culture d'entreprise, mais qui est curieusement en dehors du champ habituel des spécialistes de la formation (sauf quand elle est « anoblée » par le tutorat).

La grandeur de la formation (transmettre le savoir), est aussi sa limite : elle ne peut transmettre qu'un savoir **constitué**, et des connaissances disponibles. Quelles qu'en soient les formes (séminaires, e-learning, tutorat...), on est bien dans un modèle où celui qui sait « met à niveau » celui qui ne sait pas (ou pas assez). En ce domaine, la tendance de ces dernières années a été bipolaire. D'un côté, « tirer » la formation vers des reconnaissances externes (diplômes ou titres) avec des dosages d'alternance théo-



L'AVIS DES PROS

Extrait du site Danone

APPRENDRE AVEC LES AUTRES, LA CULTURE DU RÉSEAU

« Danone croit dans la force de l'intelligence collective et dans l'échange direct et rapide pour favoriser l'innovation et gagner en efficacité. La culture du networking est omniprésente dans le travail des équipes. Cela passe par un échange et partage des bonnes pratiques d'une filiale à une autre, directement, sans nécessairement passer par les circuits hiérarchiques classiques.

Leviers de performance économique indispensables pour Danone dans son ambition de devenir *"the fastest food moving company"*, le networking, les *learning expeditions*, la plateforme collaborative interne Dan2.0... sont autant d'opportunités de connecter les personnes entre elles ainsi qu'avec des experts. L'agilité de Danone repose sur cette capacité à aller chercher les solutions là où elles se trouvent : en interne et en externe. »

rie/pratique variable selon les niveaux visés. Là, le savoir à acquérir est déterminé par le diplôme lui-même. De l'autre (majoritaire), essayer de maîtriser les temps et les coûts par des formations plus courtes, modularisées (certains parlent de « granulés »), parfois, complètement sorties du temps de la formation présentielle pour basculer sur des moyens d'auto-formation assistée comme la formation ouverte à distance (FOAD) dont l'e-learning est un cas particulier.

La « mise à niveau » est certes nécessaire. Mais la compétitivité de l'entreprise requiert aussi, et peut-être surtout, sa capacité à faire émerger, formaliser et exploiter¹ des savoirs que ses concurrents n'ont pas encore, et sur lesquels elle construira sa différenciation sur les marchés. En réalité, un grand nombre d'occasions d'apprentissage, individuel et collectif,

découlent informellement du mode d'organisation et de management. Ce que l'on appelle parfois l'« organisation apprenante » est une manière délibérée de favoriser cet apprentissage informel. Les démarches qualité, en quête continue d'améliorations, ponctuées de revues de projets, sont en elles-mêmes un processus d'apprentissage. La gestion de carrière, en permettant à une personne d'acquérir diverses expériences, le forme indirectement. Les modes de management suscitant l'initiative, la réactivité, la responsabilisation du personnel (groupes de progrès, systèmes de suggestions, délégations temporaires, participation à des groupes de projet, etc.) ont, en favorisant l'expression des idées, l'expérimentation de solutions inédites, un effet formateur évident. Charger des cadres ou des techniciens de former leurs équipes est un excellent moyen indirect de les faire progresser eux-mêmes.

Une des caractéristiques des organisations apprenantes est qu'elles favorisent les échanges en interne et avec l'extérieur. Les modalités d'apprentissage par l'échange se sont multipliées avec les possibilités offertes par les réseaux sociaux et les technologies

1. Des auteurs comme I. Nonaka ont largement développé cette notion d'une entreprise dont le mode de management, en faisant émerger et en gérant des connaissances qu'il appelle « tacites », renforce sa capacité de différenciation concurrentielle. *La connaissance créatrice : dynamique de l'entreprise apprenante*, Management, DeBoeck Université, 1997. Voir aussi Argyris.



EN PRATIQUE

Certaines entreprises « apprennent » à leurs salariés l'initiative, la créativité, la curiosité, le sens du client, le refus des routines. Bref, les rendent plus intelligents, ou en tous cas leur en donnent la possibilité. D'autres leur « apprennent » le mépris du client, la passivité, le désengagement. Dans les premières, des formations formelles trouveront un terreau favorable pour donner des fruits. Dans les secondes, elles risquent d'être comme des graines plantées dans du béton. L'exemplarité (ou non) du comportement du management par rapport aux valeurs affichées est à ce titre un facteur essentiel d'apprentissage.

Que retiendra le plus un salarié ? Ce que lui a dit un formateur dans un séminaire sur la qualité, ou le comportement au quotidien de son hiérarchique devant la réclamation d'un client ?

du web 2.0. (blogs, wiki, groupes collaboratifs, exploitation des bases de données (*big data*), etc.). On apprend des autres, on fait circuler l'information sans passer par les voies hiérarchiques, on accède directement à l'expert, on travaille en groupe à distance. Dans des formes plus structurées, on apprend en allant étudier les « bonnes pratiques » des autres (benchmarking), en écoutant les signaux faibles (veille technologique) ou en rencontrant un coach qui aidera à trouver ses propres solutions sans imposer les siennes.

Toutes ces approches, qui ne relèvent pas directement de la formation, sont basées sur un modèle d'apprentissage inductif. Elles placent les personnes et les équipes dans une posture de progrès, de créativité, de remise en cause des routines, de valorisation des idées. Les entreprises les plus performantes sont

celles qui savent apprendre et faire apprendre, de l'extérieur, mais aussi de l'intérieur¹. La formation « classique », même modernisée par des outils pédagogiques efficaces, ne peut répondre à ce défi que si elle est englobée dans une approche globale de management favorisant l'apprentissage collectif. Paradoxalement, les outils de l'apprentissage sont ici largement en dehors du champ traditionnel de la formation.

1. Chez Google, les salariés sont non seulement autorisés, mais fortement incités, à consacrer 20 % de leur temps à explorer des idées nouvelles et à les proposer jusqu'à un prototype qui fait l'objet d'une décision sur la pertinence de le développer. L'entreprise y voit une clé essentielle de la préparation du futur. Dans son siège californien, un espace spécifique, le « garage » est dédié à cette activité, en plus des centres de recherche. La production du savoir inédit issu de cette créativité organisée y est considérée comme un atout stratégique majeur.

APPORT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

L'apport des systèmes d'information est crucial pour mener à bien les activités de formation dans plusieurs domaines : la gestion administrative courante pour gérer les inscriptions, la gestion logistique pour réserver des salles, la pédagogie elle-même, la conduite des processus notamment celui de l'évaluation de la formation.

Les systèmes d'information sont utilisés aujourd'hui dans la formation de plusieurs manières, parfois associés à des démarches d'externalisation.

GESTION ADMINISTRATIVE ET LOGISTIQUE

GESTION ADMINISTRATIVE

Un grand nombre de logiciels sont disponibles, soit spécifiques à la formation, soit modules de systèmes intégrés de gestion des ressources humaines ou d'ERP. Ils permettent d'enregistrer et d'exploiter les données de gestion : plan de formation, enregistrement des inscriptions, émission des convocations, suivi des indicateurs, extractions pour les déclarations obligatoires.... Ces outils tendent à migrer aujourd'hui sur des solutions intranet, dédiées ou, de plus en plus, en mode SaaS¹.

1. *Software as a Service*. L'application n'est plus achetée, mais louée, avec accès à un serveur situé chez le fournisseur.

On voit s'implanter des plateformes de gestion des apprentissages (*learning management systems*, LMS). Elles proposent comme fonctionnalités l'accès à des ressources d'apprentissage, des moyens de communication, la gestion des utilisateurs (enregistrement, inscription, programmation, droits, suivi), la traçabilité des activités de l'apprenant, et l'édition de statistiques et tableaux de bord. Certains LMS sont adossés à un éditeur, d'autres en *open source*. Ces outils efficaces nécessitent une vigilance sur la confidentialité des données. Des échanges de données informatiques sont possibles avec certains OPCA pour la gestion des dossiers de remboursement.

GESTION LOGISTIQUE

Il existe une offre d'organismes extérieurs qui prennent en charge l'organisation matérielle des stages (location de salles, réservations, convocations, feuilles de présence...). Ils hébergent les informations sur leur serveur, interfacé avec le SI de l'entreprise. L'Ademe, par exemple, a fait ce choix pour gérer les nombreux stages qu'elle organise. Cette formule peut être élargie à la gestion de par-

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

EFFETS ATTENDUS DE LA FORMATION OUVERTE À DISTANCE (FOAD)

- **Individualisation de la formation (adaptation au niveau, aux préférences d'apprentissage et aux disponibilités).** Des campus numériques mettent à disposition des apprenants des ressources qu'ils consultent à leur initiative. Pour les apprentissages ponctuels, la tendance aujourd'hui est d'installer un accès direct sur les postes de travail, en interaction avec des bases de données, à des « modules* » inspirés des concepts de l'EPSS (*electronic performance support system*). C'est une extension de ce que chacun connaît sous la forme de l'aide des logiciels courants, que l'utilisateur peut consulter à tout moment, et/ou de FAQ (foire aux questions). Des applications permettent d'accéder à ces ressources sur un téléphone portable ou une tablette. Dans une grande compagnie d'assurance, par exemple, un commercial peut consulter sur son smartphone, avant de visiter un client, une petite vidéo où un vendeur « vedette » résume sa pratique d'argumentation pour ce type de client.
- **Rationalisation par apprentissage individuel sur plateforme Internet,** CD ou autres moyens électroniques, de notions formalisées (règles de grammaire en langues par exemple) avant regroupement présentiel dédiés à la pratique.
- **Réduction du coût de l'heure de formation** (logistique – salles, déplacements – et temps de formateur).
- **Enrichissement d'un cycle long présentiel** par ouverture d'un accès à une plateforme web dédiée, où les apprenants peuvent consulter des ressources complémentaires, télécharger les supports des formateurs, échanger entre eux, produire en commun des travaux...
- **Optimisation de l'organisation du temps :** déplacements pour formation pour des populations dispersées, limitation au minimum du temps pris sur l'activité professionnelle.
- **Interactivité et travail collaboratif** à faible coût avec la technologie du Web 2.0. (blog, wiki, flux RSS...). Elle permet une création collective de savoir en temps réel, par l'échange de bonnes pratiques, la mutualisation des expériences, le travail en mode projet (alors que l'e-learning est centré sur la transmission d'un savoir existant, avec un inévitable décalage dans le temps). Certaines entreprises, notamment les grands de l'informatique (IBM, Microsoft), ont développé de tels dispositifs en interne. On les trouve aussi dans des groupes ayant créé des universités d'entreprise, pour faciliter les échanges internationaux.

* C'est-à-dire de très courtes séquences permettant de trouver une réponse sur un sujet précis. Certains parlent de « granulés ». Chez IBM, on les surnomme « *donuts* » (beignets).

cours individuels, chaque apprenant ayant un accès à un espace qui lui est réservé, où il trouvera à la fois des informations pratiques (dates, lieux), des outils de gestion (confirmations d'inscription), et des ressources éducatives (tests de niveau, bibliographies, supports)

LA PÉDAGOGIE

Avec le développement de la formation ouverte à distance (FOAD), le marché (200 millions en France en 2013, 2 % du marché mondial) propose aujourd'hui une offre péda-

gogique standard (accès à des didacticiels) ou produite sur mesure en réponse à un cahier des charges. Le marché a vu se développer très significativement des démarches dites *blended learning*, c'est-à-dire des formules mixtes d'accompagnement d'un parcours de formation, mettant à disposition des apprenants différentes ressources, dont l'e-learning. La mutation des dispositifs de formation traditionnels peut être considérable, comme pour la SNCF qui ouvre en 2015 un portail dédié à l'offre de formation numérique de son Université des Services, en commençant par les 70 000 agents de la branche voyageurs, dans le but, selon son directeur Christophe Krausch, d'« aller au-delà de la formation cadrée dans le temps et l'espace et offrir à chacun la possibilité de se former chaque jour, par des dispositifs mixtes et modulaires... » Enfin, depuis quelques années, on a vu un développement assez fulgurant des cours en ligne, et notamment des MOOC (*massive online open courses*), proposés par des grandes universités ou d'autres opérateurs, à un niveau mondial, et qui, longtemps exclusivement anglo-saxons, ont maintenant une version française extrêmement prometteuse avec France Université Numérique (FUN¹), mais aussi d'autres opérateurs². Il existe aussi des mini-MOOC d'entreprise (on les appelle parfois des COOC *Corporate Online Open Courses*) et on assiste à une explosion des offres d'applications permettant à l'entreprise de les produire elle-même (par exemple My LO – My Learning Object – de Takoma permettant d'assembler vidéos et documents diffusables sur des appareils mobiles). Sans céder à l'engouement pour la technologie pour elle-même (la formation, c'est aussi la rencontre et la confrontation avec

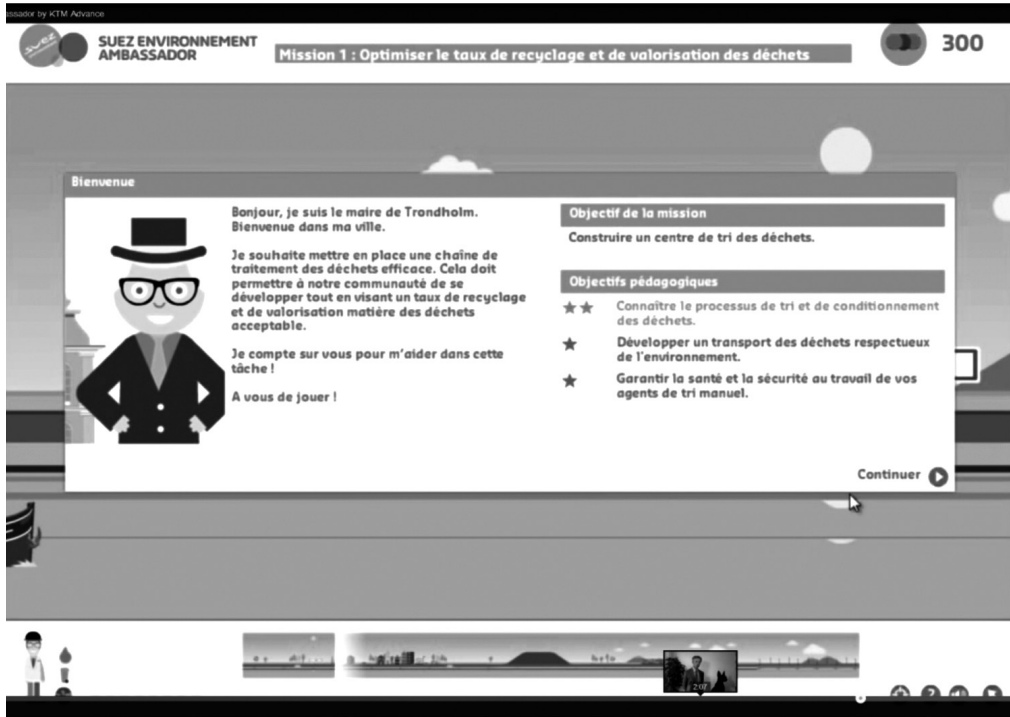
d'autres, avec des situations réelles, et l'effort personnel), il est certain que, bien maîtrisés dans un projet pédagogique cohérent, ces moyens digitaux sont promis à un grand avenir. Ils remettent radicalement en question la règle des « trois unités » (de lieu, de moment, de contenu) de la formation traditionnelle, et transforment déjà profondément les pratiques de la formation.

Toujours sur la pédagogie, on voit depuis quelques années se développer les « jeux sérieux » (*serious games* ou *learning games*), qui transfèrent dans la formation les technologies exploitées sur le marché des jeux vidéo. Il s'agit de mettre à disposition des apprenants, sans obligation de présentiel, des jeux interactifs à finalité pédagogique. Par rapport au e-learning « classique » qui reste dans l'ensemble assez didactique, ces jeux permettent un apprentissage plus ludique, ce qui ne peut que séduire les générations les plus jeunes de salariés familiers des consoles de jeux vidéo. Cette approche pédagogique a connu un fort développement ces dernières années (le chiffre d'affaires du secteur, en France, est prévu aux environs de 80 millions d'euros en 2015). De nombreuses entreprises, surtout des grandes, en ont fait réaliser par des agences spécialisées. Les formes et les applications sont diverses, du petit jeu gratuit de sensibilisation sur Internet aux programmes développés pour la formation en entreprise. Un bon exemple de ces derniers, déployé au niveau mondial, est Ambassador de Suez Environnement³ (pour une formation d'intégration à l'importance des métiers et des enjeux de l'entreprise, au niveau international : les cycles de l'eau et des déchets ainsi que les innovations qui permettent de développer de nouveaux services), et qui a reçu plusieurs prix, comme le trophée « meilleur Serious Game 2011 » à la Serious game Expo de Lyon.

1. À titre d'exemple, un MOOC sur le management conçu et animé par Cécile Dejoux du Cnam, a dès son lancement enregistré plus de 35 000 inscriptions !

2. Voir le site canadien [http://cursus.edu/institutions-
formations-ressources/formation/18939/repertoire-
des-cours-ouverts-moocs-pour/](http://cursus.edu/institutions-formations-ressources/formation/18939/repertoire-des-cours-ouverts-moocs-pour/)

3. Développé par KTM Advance. www.ktm-advance.com



TÉMOIGNAGE

Éric de la Guéronnière, directeur du Développement des compétences et formation, Groupe Suez Environnement

« Après avoir consulté l'ensemble des sociétés de Suez Environnement dans le monde, nous avons opté pour le mode d'apprentissage *serious game*, le plus compatible avec nos objectifs pédagogiques et les contraintes d'organisation des sociétés de Suez Environnement [...].

Nous avons d'excellents retours des joueurs tant sur le contenu que sur l'ergonomie, et nous avons créé une communauté des joueurs Ambassadors sur l'intranet de la société afin que les joueurs puissent communiquer entre eux, échanger des bonnes pratiques, en nous faire remonter les avis sur le jeu. »

Communication du 4 mars 2013.

Les sujets traités sont nombreux et divers : formations techniques, scientifiques (il y a pas moins de 150 *serious games* scien-

tifiques sur le site de la Cité des Sciences,) sécurité, formation commerciale. On en trouve de plus en plus dans le domaine médical (diagnostic, thérapie, gestes de premiers secours) où ils rencontrent un vif succès car ils répondent bien aux conditions dans lesquelles le personnel médical peut se former, y compris en situation critique dans un environnement difficile (épidémie type Ebola). Ils ouvrent aussi les possibilités d'action et de sensibilisation préventive auprès du public concerné. Ces jeux ont aujourd'hui dépassé le stade expérimental et sont devenus une réalité intégrée pour la formation du personnel de santé. L'image ci-dessous est extraite de SIMUrgences, pour la prise en charge des patients en situation d'urgence cardiaque¹ (prix spécial du jury des médecins spécialistes au 23^e Festival de la Communication Santé, janvier 2013).

1. Développé par la société Interaction Healthcare. <http://www.interaction-healthcare.com/>



Dans le domaine du management, les *serious games* se sont également développés. Sur le sujet traité dans ce chapitre, le besoin de formation des encadrants pour qu'ils mènent des entretiens professionnels, surtout après la loi de 2014 qui en impose la réalisation tous les deux ans, a stimulé la créativité des offreurs de formation. La formation en session présentielle, relativement lourde et coûteuse, n'est pas nécessairement la bonne solution. L'image ci-dessous est extraite du jeu « Mon expérience de l'entretien annuel » développé par Manzalab¹ et exploité par le cabi-

net APVRH². L'apprenant peut en parcourir les étapes en une heure, temps réel d'un entretien. Le jeu modélise le déroulement du dialogue lors d'un entretien et propose des réponses entre lesquelles l'apprenant doit choisir, avec éventuellement des événements auxquels il faut réagir. Selon son choix, l'interaction entre les deux partenaires va s'infléchir. À la fin, un rapport de commentaires sur les réponses, leurs effets, et des suggestions d'amélioration est édité, remis et commenté à l'apprenant par un consultant. Présenté en version standard,



© Manzalab. Serious Games

1. www.manzalab.com

2. www.apvrh.fr. On peut voir une démonstration du jeu sur leur site.

le jeu peut être « customisé » (logo de l'entreprise, termes particuliers liés à l'activité...).

Ces jeux ont donc une réalité certaine dans la formation d'aujourd'hui. Sur un mode ludique, ils permettent des simulations de situations réelles impossibles à reconstituer dans une salle de formation, permettent un retour immédiat aux réponses apportées par les apprenants, réduisent ou suppriment les contraintes du présentiel. Contrairement aux situations réelles, comme tous les jeux de simulation, ils permettent des erreurs, et les enseignements que l'on peut en tirer. Bien

entendu, leur qualité pédagogique ne suffira pas en elle-même à régler les questions générales liées à la réussite d'une formation (voir plus haut le modèle STAR). Par ailleurs, la limite de la diffusion de ces jeux est dans le coût initial de développement, qui ne peut s'amortir que par sur un nombre conséquent d'utilisateurs (le marché de la formation est bien plus étroit que celui des jeux vidéo). Pour cette raison aussi, la qualité graphique est très loin d'égaler celle des jeux à grande diffusion, mais ceci peut évoluer avec les progrès de la technologie et la baisse des coûts.

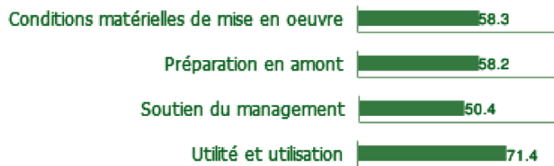
Conditions d'efficacité

Des éléments périphériques à la formation, liés notamment au participant lui-même et à son environnement de travail, ont-ils pu influencer l'efficacité de celle-ci ?

Résultats



Résultats par sous-niveau



Résultats par question

Conditions matérielles de mise en oeuvre

J'ai les moyens nécessaires pour mettre en oeuvre ce que j'ai appris (matériel, information, temps...)



Préparation en amont

J'ai été informé(e) des objectifs de la formation



J'ai eu l'occasion d'échanger avec mon manager sur le contenu et les enjeux de la formation



J'étais motivé(e) à l'idée de suivre cette formation en amont



Soutien du management

J'ai pu échanger avec mon responsable hiérarchique pour faire le point sur les acquis de cette formation



Utilité et utilisation

Je suis motivé(e) à l'idée d'utiliser ce que j'ai appris en formation



Je pense que cette formation aura un impact positif sur la qualité de mon travail.



Figure 12.3 – Création et utilisation de questionnaires en ligne d'évaluation de la formation

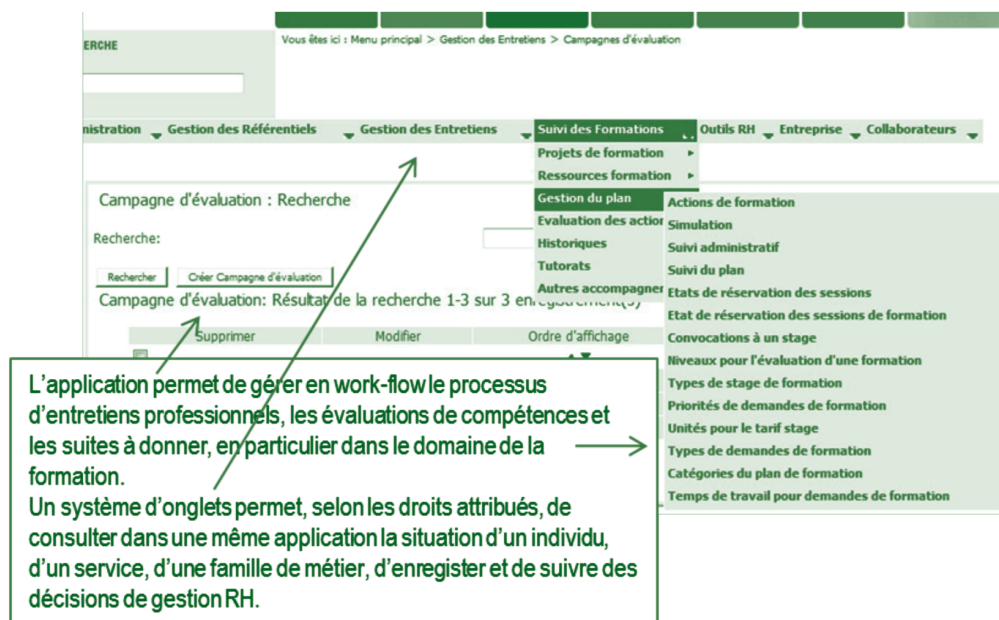


Figure 12.4 – Traitement du processus d'entretien annuel en workflow

© webCompétence

L'intranet facilite la conduite des processus de formation qui sont dans la pratique difficiles à gérer sous forme papier. Il permet la diffusion instantanée à faible coût et l'exploitation automatique des résultats. Voici quelques-uns des plus significatifs :

- **Les évaluations** après formation peuvent être diffusées par messagerie interne et automatiquement dépouillées. Il existe plusieurs applications permettant la création et l'utilisation de questionnaires en ligne d'évaluation de la formation. Elles permettent aussi d'éditer des synthèses sur des conditions de réussite des actions (figure 12.3, exemple fourni par la société spécialisée Formavea¹).
- **Les conclusions du processus d'entretien annuel** peuvent être enregistrées et traitées en workflow. On peut ainsi disposer

automatiquement du recueil des besoins et demandes de formation résultant de ces entretiens, et en traiter les résultats par des tris par service, entité, thème, catégorie, emploi type ou tout autre critère pertinent. Les personnes concernées peuvent accéder à l'historique des entretiens précédents et des formations suivies. Si le processus d'entretien est fiabilisé, la démarche spécifique de recueil des demandes de formation peut être supprimée (figure 12.4, exemple fourni par la société spécialisée Webcompétence).

- **L'intranet** permet de « donner la main » aux salariés et aux managers sur des actes qui les concernent directement, en particulier les procédures d'inscription et de confirmation, et l'accès à des ressources d'autoformation.

1. www.formaveva.com.

LA FORMATION

6 FICHE

RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS

Pour mesurer les résultats attendus, les indicateurs de la formation doivent répondre à quatre objectifs : informer sur le passé (chiffres-clés sur les réalisations : nombre d'apprenants, sommes dépensées...) ; comparer (par exemple le coût de l'heure par apprenant entre établissements ou par niveau de classification, rapprochement entre objectifs et résultats...) ; alerter (dérives budgétaires, annulations d'inscription, mauvaises évaluations) ; décider (réaffecter des budgets, contractualiser avec un organisme, modifier la procédure d'élaboration du plan de formation...).

LES OBLIGATIONS DÉCLARATIVES

La déclaration spécifique à la formation, que l'entreprise était tenue en France d'adresser chaque année à l'administration fiscale une déclaration (dite 24-83), est supprimée par la loi de 2014 (à partir de 2016) au titre de la simplification des procédures. L'entreprise devra pouvoir simplement justifier de son versement unique à l'OPCA. Mais il n'est pas impossible qu'elle revienne sous d'autres formes¹ (en intégrant des données sur la formation dans une déclaration annuelle des taxes payées sur les salaires). Le Conseil d'État devra préciser cette obligation (Code du travail, art. L. 6331-32).

Ces données renseignent sur les réalisations passées. Dans l'entreprise, elles servent

à l'information des partenaires sociaux sur l'activité de formation, à l'information interne, et parfois externe (bilan social pour les entreprises assujetties, loi NRE...). Leur traitement au plan national permet l'établissement de statistiques sur l'effort de formation des entreprises françaises et des comparaisons internationales.

LES PROCÉDURES D'ENTREPRISE

L'employeur est tenu d'informer le comité d'entreprise des réalisations (voir plus haut encadré sur ces obligations). Si l'entreprise a conclu des accords particuliers sur la formation, le bilan de ces accords sera également à l'ordre du jour. Si la qualité du dialogue social le permet, l'entreprise peut ouvrir plus largement la concertation en intégrant des éléments plus qualitatifs (en particulier les résultats obtenus).

1. Ne serait-ce que pour ne pas rompre la continuité des données statistiques qui permettent de faire des comparaisons dans le temps.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LES INDICATEURS DU BILAN SOCIAL

Les entreprises françaises de 500 salariés ou plus sont tenues d'établir chaque année un bilan social. Ce bilan social comporte des indicateurs sur la formation professionnelle continue :

511 : Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation continue.

512 : Montant consacré à la formation continue (en distinguant : formation interne/formation effectuée en application de conventions/versement à des OPCA/Trésor et autres).

513 : Nombre de stagiaires (hommes et femmes).

514 : Nombre d'heures de stages (rémunérés ou non).

515 : Décomposition par types de stages (en fonction des catégories du plan).

521 : Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation rémunéré.

522 : Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation non rémunéré.

523 : Nombre de salariés auxquels a été refusé un congé formation.



EN PRATIQUE

LA RÉFORME DE 2014, UNE OPPORTUNITÉ POUR SORTIR DE LA BUREAUCRATIE

Les obligations déclaratives du passé, centrées sur les données administratives, ont eu quelques effets pervers, que leur disparition devrait permettre de dépasser :

- les informations étaient produites à un moment où elles ne pouvaient plus servir à l'action (le plan de formation de l'année en cours étant bouclé en décembre précédent) ;
- il s'agissait de données de volume (nombre de stagiaires, d'heures, dépenses). Le pourcentage de masse salariale consacré à la formation, devenu l'indicateur principal, mettait en lumière des dépenses (en argent et en temps), pas des résultats. Cela amenait le service formation à communiquer comme un « budgétivore » plus que comme un contributeur ;
- du fait des règles d'imputabilité des dépenses de formation, la forme du stage de formation « imputable » est restée jusqu'ici dominante dans les pratiques de formation ;
- dans les entreprises dont le système d'information était peu structuré, il pouvait arriver que le responsable de formation passe un temps considérable à rechercher l'information nécessaire qui, normalement, relevaient de la comptabilité. C'est du temps qu'il ne passait pas à aider les acteurs internes à trouver les meilleures solutions à leurs besoins. La situation s'est fortement améliorée avec les progiciels spécialisés, mais ceux-ci ont besoin d'informations fiables à la source et toutes les entreprises n'en sont pas équipées.



EN PRATIQUE

COMMENT CHOISIR LES INDICATEURS UTILES ?

La liste des indicateurs possibles est longue, la difficulté est plutôt de choisir ceux qui apportent réellement l'information utile. Il va falloir équilibrer deux préoccupations :

- disposer des éléments de comparaison utiles dans le temps et dans l'espace (entre établissements ou benchmarking) ;
- concentrer le tableau de bord sur quelques indicateurs pertinents pour le management et résister à la tentation de le sur-dimensionner avec une multitude d'indicateurs que l'on n'exploitera pas.

COMPARER, ALERTER, DÉCIDER

Un indicateur a une fonction d'alerte. Le problème n'est pas de constater après coup, mais d'identifier les problèmes le plus tôt possible pour agir. Un indicateur peut porter sur un résultat (par exemple, le taux de réussite à un examen professionnel) ou sur une variable de fonctionnement (par exemple le taux d'annulations d'inscriptions en formation dans les trois

jours précédant les stages). Il peut donner une information sur la conformité au référentiel (telle procédure est respectée dans x % des cas), mais aussi sur la pertinence de ce référentiel (est-il applicable ?). L'indicateur est généralement une valeur chiffrée, mais pas nécessairement (notamment pour les petits nombres pour lesquels une interprétation statistique n'a pas de sens).

Les trois tableaux suivants présentent des indicateurs « de base » de gestion de la formation et des indicateurs de suivi d'une politique, ou associés à des processus.

Tableau 12.7 – Indicateurs de gestion de la formation

Indicateur	Commentaire
Coût d'un formé : budget réalisé/ nombre de formés	Suivi des coûts comparés de l'inscription, par catégorie. Permet les prévisions budgétaires pour le plan. Utile pour suivre les dérives budgétaires.
Prix revient de l'heure : budget réalisé/nombre d'heures de formation	Même utilité que le précédent, ramené à l'heure. Si l'on inclut le coût des salaires des stagiaires, les estimer à partir du coût standard de l'heure de leur catégorie.
Taux de participation : (budget réalisé/masse salariale brute) x 100	L'indicateur le plus classique de l'effort de formation. Le budget inclut classiquement : frais pédagogiques, salaires des stagiaires pendant la formation, coûts annexes (déplacements, séjour, achat de matériel pédagogique non inclus dans les coûts d'inscription). Les investissements lourds (locaux ou matériels dédiés à la formation) peuvent être pris en compte en fonction de leur taux d'amortissement annuel, mais ils risquent de fausser les analyses du fonctionnement courant. Pour du benchmarking externe, si le niveau des salaires est comparable, on peut utiliser des ratios comme dépenses de formation/CA ou dépenses de formation/nombre de salariés.

Tableau 12.7 – Indicateurs de gestion de la formation (suite)

Indicateur	Commentaire
Dépenses pédagogiques : coût pédagogique/budget réalisé	Suivi de la partie du budget formation (hors salaires des formés) qui est spécifiquement de la responsabilité du service formation
Taux de réalisation : (prévu/réalisé) x 100 (en budget ou en heures)	Variante : ratio par thèmes (informatique, management...) : il permet essentiellement de mettre en évidence des disproportions entre des volumes de formation et des enjeux importants de l'entreprise, mais il est à manier très prudemment : un gros volume de formation sur un sujet n'est pas nécessairement efficace et peut donner l'illusion que le problème est traité.
Taux de retour des cotisations	Mesure la récupération des financements obligatoires aux organismes mutualisateurs ou équivalents (selon les pays).

Le tableau 12.8 présente une liste indicative d'indicateurs relatifs à une politique d'entreprise, illustrée de quelques exemples

qui n'épuisent pas le sujet. Les chiffres obtenus sont à comparer à des objectifs fixés au préalable.

Tableau 12.8 – Indicateurs relatifs à une politique d'entreprise

Indicateur	Commentaire
Impact sur les populations : (effectif formé/effectif total) x 100	Variante 1 : nombre d'heures de formation moyen par an et par salarié, selon des catégories comme : sexe, catégorie professionnelle, classe d'âge, localisation géographique, situations particulières (handicapés...). Variante 2 par le taux d'accès : nombre de salariés d'une catégorie ayant bénéficié d'au moins une formation durant l'année précédente/nombre total de salariés de la catégorie.
Durée : nombre d'heures de formation/nombre d'actions de formation	Durée moyenne par action de formation. Par type de stage et/ou par catégorie de personnel.
Taux de formation certifiante : pourcentage de salariés ayant suivi une formation aboutissant à une certification reconnue	Variante 1 : pourcentage des salariés formés dans l'année ayant suivi une formation certifiante. NB : il est très intéressant de relever le pourcentage de salariés ayant suivi une formation qualifiante et ayant obtenu cette certification. L'analyse du devenir de ces salariés certifiés et des causes d'abandon peut être très significative.
Accueil de stagiaires école ou d'alternants	Indicateur permettant d'évaluer la réalité d'une politique d'ouverture de l'entreprise sur l'environnement éducatif, et éventuellement de valorisation de la « marque employeur » par renforcement de son attractivité sur le marché de l'emploi des jeunes qualifiés.
Finalités : (nombre d'heures (ou de budget) par objectif (ou par contenu)/nombre total d'heures) x 100	Si le plan est organisé autour d'objectifs, permet de suivre le pourcentage des efforts en temps consacrés à chaque objectif. Pour suivre les réalisations par rapport aux objectifs et de rendre compte de manière dynamique de la contribution de la formation aux objectifs de l'entreprise.

Tableau 12.8 – Indicateurs relatifs à une politique d’entreprise (suite)

Indicateur	Commentaire
Taux de réalisation : (prévu/réalisé) x 100 (en budget ou en heures)	Suivi de la gestion et de la fiabilité des prévisions du plan de formation. Sur ce point, prudence : une variation entre réalisations et prévisions peut être aussi un signe de capacité à s’adapter à des imprévus (70/80 % de conformité à volume constant est fréquemment observé).

Les indicateurs de process permettent le suivi de processus particuliers, spécifiques à la formation, et dont on estime

que la maîtrise détermine la qualité d’ensemble. Le tableau 12.9 présente quelques exemples.

Tableau 12.9 – Indicateurs de process

Indicateur	Commentaire
Pourcentage d’entretiens professionnels (ou équivalent) réalisés et débouchant sur une demande de formation	L’entretien étant l’un des moments privilégiés d’expression des besoins, suivi de leur taux de réalisation, de leur impact sur les demandes de formation, et des suites données aux demandes (voir aussi l’information des demandeurs sur les suites données à leur demande).
Délai de traitement d’une demande	Suivi du temps écoulé entre l’expression du besoin et l’action de formation. Mesure de réactivité.
Application d’une procédure d’appel d’offres	Si l’entreprise a défini une telle procédure pour certaines catégories de formation, vérification que cette procédure est bien respectée.
Respect des dates des étapes de l’élaboration du plan de formation	Suivi des éventuelles dérives du planning par rapport à ce qui a été prévu par la procédure.
Pourcentage d’actions réalisées non prévues au plan	Il est fréquent et normal que, dans l’année, on soit amené à reporter des actions prévues ou à ajouter des actions non prévues. Trouver le juste équilibre entre la rigidité et l’improvisation permanente au nom de la réactivité.
Pourcentage d’actions prévues au plan non réalisées	
Taux d’annulations tardives (moins de 3 jours avant la session)	Intéressant pour suivre le sérieux avec lequel les services et les salariés considèrent la formation. Une annulation tardive entraîne des coûts supplémentaires et parfois une dégradation de la qualité. Voir les causes.
Taux d’absentéisme en formation (inscrits/présents)	Même commentaire que précédemment. Un abandon de la formation en cours de route doit faire l’objet d’une vérification des causes.
Taux de participants ne correspondant pas aux prérequis fixés	Indicateur de la qualité de l’analyse des besoins en amont et de la sélection des participants. Très important pour les stages techniques (ou de langues) pour lesquels un certain niveau de connaissance et d’expérience est indispensable pour profiter de la formation.
Remontée des informations après formation	Suivi de l’application des procédures fixées comme la remontée des informations comme les feuilles de présence, les évaluations de fin de formation et tout autre document prévu.
Résultats	Application des procédures d’évaluation prévues et suivi. Comment sont traités les résultats ?

ÉVALUER

Il y a un fort décalage entre le discours valorisant sur l'« investissement formation » et la faiblesse des pratiques réelles d'évaluation de cet investissement.

On peut distinguer cinq niveaux possibles d'évaluation de la formation.

L'ÉVALUATION DE SATISFACTION EN FIN DE FORMATION « À CHAUD »

C'est la plus répandue, souvent la seule pratiquée. L'interrogation peut être informelle (tour de table) ou formalisée par un questionnaire.

Les items sur lesquels l'opinion des apprenants est le plus fréquemment sollicitée sont

les suivants :

- une appréciation globale du stage ;
- leur appréciation de l'adéquation de la formation à leurs besoins et à leurs attentes ;
- la qualité des contenus (niveau, adaptation, intérêt) ;
- la qualité des méthodes et supports pédagogiques et de la documentation remise ;
- la prestation de l'animateur et des intervenants ;
- la possibilité d'appliquer les acquis en situation réelle de travail ;
- les conditions générales de déroulement du stage (locaux, hébergement...) ;
- leurs suggestions pour améliorer les points précédents.

Elle permet d'évaluer la satisfaction des « clients » et de repérer les améliorations à apporter.



EN PRATIQUE

QUELLES PRATIQUES D'ÉVALUATION ?

Une étude menée en 2010 auprès de 160 entreprises par un organisme spécialisé dans l'évaluation de la formation, Formaeva*, montre que si la seule évaluation de fin de formation reste la pratique largement majoritaire – 27,3 % des personnes évaluées l'ont été en dehors de la formation elle-même ou de la fin de formation – et que 36,3 % des entreprises évalueraient formellement les acquis après formation. Il faut sans doute faire la part des biais d'échantillonnage dans la représentativité des répondants dans une enquête de ce type mais, même si le taux d'entreprises qui évaluent est surévalué, il reste faible. Ce sentiment est complété par deux autres résultats. À la question « évaluez-vous l'impact de la formation sur les résultats opérationnels ? », la réponse « oui, majoritairement de façon formelle » n'est choisie que par 13,8 % des répondants (65 % répondent non, et 21,3 % affirment le faire de manière informelle). À la question « mesurez-vous le retour sur investissement de la formation ? », 8,8 % déclarent le faire de manière formelle, 77,5 % pas du tout, 13,8 % de manière « informelle ».

*<http://blog.formaeva.com/>

! À SAVOIR**LES LIMITES DE L'ÉVALUATION DE SATISFACTION « À CHAUD »**

- L'opinion d'un stagiaire ne préjuge en rien de la réalité de ses acquis.
- L'indicateur a une forte sensibilité au climat relationnel du stage (qui n'a pas de rapport direct avec son utilité).
- Cette méthode met les stagiaires en situation d'évaluer le formateur, et non l'inverse.
- Elle ne permet de préjuger ni de l'application réelle par les stagiaires de ce qu'ils ont appris, ni des effets que cette application va avoir pour l'entreprise.

L'ÉVALUATION DES ACQUIS (ÉVALUATION PÉDAGOGIQUE)

Quelles connaissances, savoir-faire ou comportements nouveaux l'apprenant a-t-il acquis au cours de la formation ? Est-il « capable de » ? (Cette formule est souvent utilisée pour présenter les stages de formation.) La réponse n'est possible que si l'on a défini avant la formation des objectifs à atteindre, mais aussi des critères, modalités et règles du jeu d'évaluation.

L'évaluation sommative présente des enjeux institutionnels (la reconnaissance effective des acquis, par exemple par une évolution de carrière et/ou de classification). D'où sans doute la prudence avec laquelle on la pratique. Il est donc essentiel d'avoir bien clarifié le sujet avant la formation (voir cahier des charges) et d'informer l'ensemble des acteurs de l'usage qui sera fait de l'évaluation.

On peut noter ici que la validation des acquis de l'expérience peut être considérée comme une forme d'évaluation sommative externe, puisqu'elle permet à un adulte de faire reconnaître son expérience professionnelle en faisant la preuve des connaissances et des compétences qu'il a acquises. Elle présente un enjeu fort pour la sécurisation de son parcours professionnel, puisqu'elle est reconnue par l'obtention d'un titre inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles (voir encadré dans la fiche 1).

L'ÉVALUATION DU TRANSFERT SUR LES SITUATIONS DE TRAVAIL (À FROID)

On évalue ici en quelle mesure les acquis des stagiaires sont effectivement utilisés par eux en situation de travail. On parle d'évalua-

**EN PRATIQUE****ÉVALUATION FORMATIVE, ÉVALUATION SOMMATIVE**

L'évaluation « sommative » mesure formellement les acquis des stagiaires à l'issue de la formation (dans certains cas leur mémorisation après la formation). Sa forme la plus courante est l'examen. Elle implique une prise de position de l'organisme de formation sur le niveau acquis, attesté par des épreuves spécifiques, et engage sa responsabilité. Elle aboutit à un diplôme ou à une certification.

L'évaluation « formative » est une technique pédagogique. Elle intervient en cours de formation, pour permettre au stagiaire de mesurer ses acquis.



EN PRATIQUE

LA DIFFICULTÉ DE L'INTERPRÉTATION DE L'ÉVALUATION DU TRANSFERT

On retrouve ici les questions du modèle STAR. Une secrétaire s'est formée à utiliser, par exemple, un logiciel de bureautique. Elle était satisfaite du stage et a montré en fin de formation qu'elle était capable d'utiliser ce logiciel. Mais on constate qu'elle ne l'utilise pas en situation de travail réelle. Pourquoi ? Est-ce parce qu'elle a été mal formée (T) ? Est-ce parce que sa hiérarchie ne lui demande pas d'effectuer des opérations pour lesquelles ce logiciel serait utile (R) ? Est-ce tout simplement parce que le logiciel n'est pas disponible à son poste de travail, ou l'a été dans un tel délai qu'elle a oublié ce qu'elle a appris faute de pratique A) ? Est-ce parce que sa hiérarchie l'a laissé s'inscrire sans vérifier que cette inscription correspondait à un besoin professionnel réel (S) ? Les explications possibles sont nombreuses.

Inversement, voici un cadre qui, au retour d'une formation au management, manifeste dynamisme et efficacité. Est-ce un effet direct de la formation (T) ? Est-ce parce que le fait qu'on lui ait proposé cette formation a été perçu par lui comme une reconnaissance de son potentiel, et que se sentir valorisé lui a redonné du « tonus » (S) ?

tion « à froid » parce qu'elle survient après dissipation de la chaleur relationnelle de fin de stage. Elle se pratique par questionnaire, interviews ou prélèvements statistiques, sous forme papier ou, mieux, sur Intranet, quelques semaines à six mois après la formation. Elle s'adresse aux salariés formés et à leur encadrement.

Plus le cahier des charges est clair, plus la pratique de l'évaluation du transfert sera acceptée par les acteurs. On a pu montrer aussi que l'existence même de cette procédure d'évaluation différée a des effets sur l'apprentissage lui-même. L'apprenant apprendra d'autant mieux qu'il sait qu'un rendez-vous lui est fixé pour vérifier qu'il a effectivement progressé dans sa pratique professionnelle.

L'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION

La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés ? Peut-on mesurer, à travers des indicateurs d'exploitation, s'ils sont atteints et à quelles conditions ?

Pour les objectifs de performance individuelles, l'observation en situation de travail des compétences acquises permet de répondre, par la comparaison compétences requises/compétences acquises¹.

1. L'entretien professionnel manager/salarié de l'année suivante devrait être une occasion de faire le point sur les compétences acquises, si ce bilan n'a pas été fait au cours de l'année.



EN PRATIQUE

LISTE INDICATIVE D'INDICATEURS D'EFFETS POSSIBLES AU NIVEAU D'UNE UNITÉ DE TRAVAIL

- Coût : économies de main-d'œuvre, de frais de fonctionnement (énergie, consommables...), de matières, de coûts en trésorerie (retards de paiement dues à des erreurs de facturation).
- Quantité : productivité, volume (tonnage, nombre de pièces ou de dossiers...), chiffre d'affaires (contrats de vente), taux d'accidents...
- Qualité : taux de rebuts par rapport à une norme, nombre de retouches, réclamations et litiges client, taux de satisfaction du client, réduction des non-conformités...
- Délai : respect des plannings, temps de traitement.
- Réduction de coûts de personnel directs ou induits (turn-over, accidents du travail...).
- Réussite de projets RH (redéploiement de personnes d'un métier à l'autre, insertion de jeunes, taux de promotion basé sur une évaluation des compétences...).

La situation est plus complexe pour les catégories « projets » et « parcours ». La formation est rarement le seul paramètre explicatif du résultat. Isoler l'impact spécifique de la formation est méthodologiquement impossible (on ne peut pas faire de groupes témoins comme dans une démarche scientifique classique). Une nouvelle installation fonctionne bien, le taux de mobilité professionnelle d'une population « sensible » s'est accru d'une manière satisfaisante, mais comment assurer de manière certaine que la formation est l'élément décisif du résultat ? Au mieux, on peut noter une co-variation (tel résultat s'améliore depuis la formation ou l'inverse), mais sans pouvoir affirmer avec rigueur que l'une est la cause de l'autre.

La formation produit également des « effets intangibles » : relations entre les personnes, création de réseaux, climat de service, effets sur l'implication du personnel (qui y voit témoignage de confiance dans un potentiel de progrès et de résultats)... avec parfois

des dégâts collatéraux si elle se passe mal. La mesure de ces effets est plus intuitive que méthodique, mais on peut néanmoins introduire, dans les enquêtes d'évaluation, des questions sur ces effets indirects produits, pour apprécier la conscience que les « formés » en ont.

Peut-on prouver que les sommes dépensées en formation ont un retour financier satisfaisant ? C'est une variante de la question sur la mesure des effets. Les travaux des spécialistes comme Kirkpatrick ou Phillips n'ont rien apporté de très probant sur le sujet. Il s'avère souvent très difficile de démontrer une relation de cause à effet directe entre la formation et les résultats de l'entreprise parce qu'il est quasiment impossible en pratique d'isoler la variable formation. On peut perfectionner des vendeurs, mais leurs résultats dépendront aussi de la qualité des produits, du marché, et de la logistique d'approvisionnement. C'est pourquoi le modèle Kirkpatrick a aujourd'hui évolué, et propose,

plutôt que la notion de retour sur investissement, celle de retour sur les attentes¹. Il s'agit en fait d'évaluer en rebouclant sur les objectifs de départ, pas seulement les objectifs pédagogiques, mais les objectifs d'impact attendus de la formation sur la solution de problèmes organisationnels. Cette évolution du modèle Kirkpatrick est tout à fait cohérente avec les recommandations que nous n'avons cessé d'exprimer dans ce chapitre : la nécessité d'exprimer les objectifs du plan de formation en objectifs à atteindre (les 3 P), le R de STAR, la première rubrique du modèle de cahier des charges. C'est seulement à ces conditions, qui auront permis en amont d'exprimer les attentes des parties prenantes de la formation, que l'évaluation permettra de savoir si elles ont été satisfaites.

L'ÉVALUATION DU SYSTÈME DE FORMATION ET L'AUDIT

L'évaluation après coup est utile, comme peut l'être le contrôle qualité. Mais si l'évaluation constate des résultats médiocres après la formation, il est trop tard. D'où l'idée d'agir sur le système de formation pour assurer en amont sa capacité à obtenir de bons résultats. Le champ d'application de l'audit de formation peut concerner la totalité du système de formation d'une entreprise, ou un sous-ensemble présentant un enjeu particulier. Il apporte aux responsables une expertise

indépendante qui leur permet d'identifier les points forts et les points faibles de leur dispositif.

DÉFINITION

L'AUDIT DE FORMATION mesure la conformité entre un référentiel (des règles juridiques, des politiques, des processus, des procédures, des objectifs...) et les pratiques réelles, évalue les risques des écarts constatés et les explique. Il évalue la faisabilité d'une nouvelle approche. Sans en détailler ici les méthodologies, on peut préciser ici que la qualité du système de formation s'appuie sur cinq piliers qui se prêtent à des audits (et les interactions entre eux et avec d'autres dimensions de l'entreprise – GRH, organisation, stratégie) :

- la capacité à analyser les besoins et à leur apporter les réponses appropriées ;
- les modalités de la prise de décision sur les actes importants (plan de formation, lancement d'une action à fort enjeu) ;
- l'achat ou la production de programmes de formation (ingénierie) ;
- le système de gestion quantitatif et qualitatif (suivi d'indicateurs) ;
- l'exploitation des résultats obtenus (évaluation) en termes de communication interne et d'actions correctives éventuelles.

Les freins à la formation

Selon l'étude du Cereq (voir bibliographie), les obstacles à la formation mis en avant par les entreprises sont les suivantes :

1. ROE : *return on expectations*.

Tableau 12.10 – Les obstacles à la formation

	Entreprises non formatrices	Entreprises formatrices
Absence de besoins		
Les qualifications et compétences du personnel correspondent aux besoins de l'entreprise	78	57
La stratégie privilégiée de l'entreprise consiste à recruter des personnes ayant les qualifications et compétences requises	64	52
La priorité est accordée à la formation initiale plutôt qu'à la formation continue	55	33
Manque de ressources		
La charge de travail est trop lourde et le personnel manque de temps	61	60
Les coûts des cours et stages est trop élevé	55	48
Autres raisons		
Difficile d'évaluer les besoins de formation	34	31
Effort de formation très important antérieurement	30	40
Pas de cours ou stages adaptés aux besoins de l'entreprise	19	22
Autres (plusieurs réponses possibles)	23	13

Source : Cereq, 2012.

Par ailleurs, on note que la préférence pour le recrutement de personnes disposant d'une formation initiale, par rapport à la formation continue, décroît à peu près régulièrement avec la taille de l'entreprise 37 % entre 10 à 19 salariés, 4 % de 1 000 à 1 999, 7 % au-dessus de 2 000).

RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX

Bien managée, la formation est un atout pour une entreprise confrontée aux grands défis qui ont été présentés dans la première partie de ce livre : création de valeur, RSE, engagement, management des talents et ouverture internationale.

LA CRÉATION DE VALEUR

Il n'est pas inutile de rappeler que la formation est avant tout créatrice de valeurs humaines. La qualification, le savoir accumulé par une personne, donc son capital humain, lui appartient en propre. Le capital humain n'est pas coté en Bourse¹, mais sur le marché du travail. La formation permet aux personnes de mieux maîtriser leur vie professionnelle, de développer leur autonomie, de réduire leur dépendance à l'égard de décisions managériales susceptibles de menacer leur emploi et, simplement, de trouver des satisfactions dans la découverte de nouvelles connaissances ou de nouvelles possibilités. Tout le pari d'une politique de formation est que cette création de valeur pour l'individu, cet enrichissement de son capital personnel, aient aussi pour l'entreprise des effets positifs.

1. Bien que l'on puisse estimer qu'il figure parmi le capital immatériel composant le *goodwill*, qui fait la différence entre la valeur boursière et la valeur des actifs physiques de l'entreprise.

Ce n'est pas parce que l'on sait signer que l'on vous donne la signature du carnet de chèques. Ce n'est pas parce que quelqu'un est formé qu'il va contribuer automatiquement à la performance, mais parce que l'entreprise va aménager l'écosystème (organisation du travail, management) qui lui permettra de transformer son savoir en compétence professionnelle. La faiblesse qui subsiste dans les pratiques managériales après formation a déjà été évoquée dans ce chapitre : peu d'évaluation de transfert, débriefing par la hiérarchie insuffisant...

La presse économique ne s'intéresse vraiment aux questions de personnel que dans trois cas : lors de l'annonce qu'une restructuration, en cas de départ ou de rumeurs de départ d'une personnalité importante de l'entreprise, ou si une mesure gouvernementale risque d'alourdir les charges sociales. On ne l'a jamais vu titrer sur la qualité d'un plan de formation.

Les entreprises cotées, dans les plaquettes destinées aux investisseurs, communiquent sur des niveaux de dépense ou de nombre de personnes ayant suivi la

formation, peu sur la création de valeur que cela permet, ou alors d'une manière philosophique, sans démonstration. Les quelques tentatives observées dans les années 2000 d'intégration dans la communication aux actionnaires d'informations sur le niveau de compétence du personnel comme facteur de confiance dans l'avenir, comme celle de Skandia¹, sont restées relativement marginales. C'est plutôt vers la RSE que s'est orientée la communication (voir plus loin).

Dans les années 2000, les chercheurs du cabinet Watson Wyatt ont tenté de démontrer la corrélation entre des pratiques RH (mesurée par un indice de capital humain ou ICH) et le taux de retour des capitaux propres. Ils montrent, au mieux, une co-variation, sans que l'on puisse réellement démontrer une relation causale. La formation n'est pas identifiée spécifiquement,

mais associée à des « grappes » de pratiques RH. L'effet des pratiques RH n'est pas direct, mais est généré par la mobilisation du personnel qu'elles favorisent

La plupart des modèles d'analyse globale de l'entreprise prennent en compte d'une manière ou d'une autre la formation, ou plutôt le développement des compétences, parmi leurs paramètres, mais jamais isolée. La version initiale de la norme ISO 9001 comportait 20 critères, dont le critère 18 sur la formation. Dans les versions ultérieures actuellement en vigueur, ce critère a été intégré dans le système de management d'ensemble, et rebaptisé « Développement des compétences, sensibilisation et formation » (6.2)². Dans le *balanced scorecard* de Kaplan et Norton, la capacité d'« apprentissage et de croissance » est l'un des quatre facteurs principaux de création de valeur dans le futur. Il est nettement plus large que la formation professionnelle et s'apparente à ce que certains ont décrit comme l'« organisation apprenante ».

1. Cette compagnie d'assurance suédoise présentait la formation comme un moyen de rentabilisation de ses investissements. Par exemple, en relation avec ses investissements informatiques, elle présentait l'indicateur « IT Litteracy », c'est-à-dire le pourcentage de personnel maîtrisant effectivement ces équipements (ce qui est plus intéressant pour l'actionnaire, en termes de rentabilisation, que le nombre de stages organisés et le nombre de personnes qui les ont suivis).

2. Version 2008. Sera intégrée dans le chapitre 7 de la nouvelle norme version 2015, à paraître en fin d'année. Peu de changement sur ce sujet, sinon une insistance sur la documentation des compétences acquises.

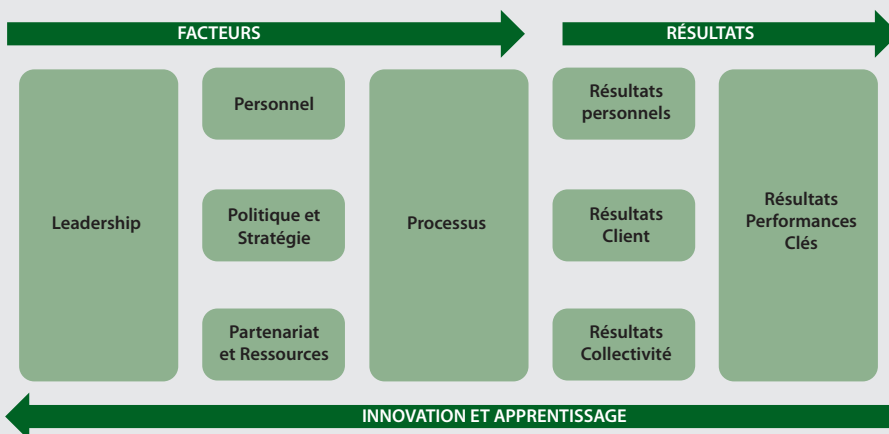


Figure 12.5 – Le modèle EFQM

Le modèle d'excellence américain Malcolm Baldrige rassemble sous l'expression « systèmes de travail de haute performance » (*high performance work system*) des critères analogues. Le modèle d'excellence du management européen de l'EFQM, pour sa part, inclut dans ses neuf critères un critère « personnel » (intégrant le développement des compétences), considéré comme un facteur d'obtention de résultats, y compris financiers. On y retrouve également la boucle de progrès « Innovation et apprentissage », qui dépasse très largement la formation, comme dans le *balance scorecard*.

Dans le même esprit, les agences de cotation sociale, comme Vigeo, incluent la formation parmi leurs critères. Le BIT ou l'Unesco montrent dans leurs travaux le lien entre le développement (durable) d'un pays et le niveau d'éducation de ses citoyens. On sait qu'en augmentant le niveau de compétence, on agit indirectement sur l'excellence opérationnelle et sur la capacité d'innovation. Mais la démonstration causale est difficile à établir de manière simple.

Mais, comme disait Abraham Lincoln, « si vous trouvez que l'éducation coûte cher, essayez donc l'ignorance ». Plus près de nous, Nelson Mandela disait « l'éducation est l'arme la plus puissante pour changer le monde ».

LA RSE

La relation de la formation avec la RSE est double. L'un des critères généralement pris en compte dans les critères de la RSE est la formation du personnel de l'entreprise, de ses sous-traitants, voire des populations voisines des sites d'implantation. Pour le DRH, qui traditionnellement ne s'occupe que du personnel sous contrat de travail, cette perspective ouvre singulièrement son champ d'intervention.

Pour les entreprises concernées par les obligations déclaratives (par exemple par la loi NRE en France), cela implique l'accès à des informations qui sont rarement immédiatement à portée des DRH, d'autant que leur fiabilité est supposée vérifiée. Dans la pratique, ils n'interviennent que marginalement sur ce terrain. En revanche, ayant compris que les valeurs de la RSE ont pris une place significative dans l'esprit des jeunes, ils ont appris à valoriser les réalisations de l'entreprise en matière de RSE pour construire une communication attractive vis-à-vis des candidats au recrutement. En particulier, les possibilités de formation offertes aux nouveaux font partie du marketing social de l'entreprise. Inversement, une image négative de l'entreprise peut avoir un effet répulsif pour des bons candidats (et pour les actionnaires).

La RSE est aussi un objet de formation. Les valeurs qui la sous-tendent, les politiques, procédures, méthodes, règles, qui en régissent la mise en œuvre nécessitent que le personnel, du management supérieur à la base, soit sensibilisé, formé, perfectionné, etc. Il existe un marché de la formation à la RSE, interentreprises, incluant des formations diplômantes, et internes aux entreprises. Il faut former des spécialistes, mais aussi ceux qui devront mettre en œuvre les principes de la RSE au quotidien. La publication de la norme ISO 26000, même si celle-ci n'est pas destinée à la certification, génère des demandes spécifiques. Ses critères de gouvernance (article 6) et « actions et attentes associées » (article 7) induisent des besoins en formation. Un choix sera à opérer entre une formation RSE traitée comme un sujet en soi, dans une logique classique de cloisonnement académique, ou une formation permettant à la problématique RSE d'irriguer les autres enseignements.

D'un point de vue plus large, il est clair que la formation, des jeunes et des adultes, a un rôle clé à jouer pour que se concrétisent les objectifs du développement durable.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

L'UNESCO ET L'ÉDUCATION AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

« L'éducation au développement durable permet à chacun d'acquérir les connaissances, les compétences, les attitudes et les valeurs nécessaires pour bâtir un avenir durable.

L'éducation au développement durable consiste à intégrer dans l'enseignement et l'apprentissage les thèmes clés du développement durable, comme le changement climatique, la prévention des catastrophes, la biodiversité, la réduction de la pauvreté ou la consommation durable. Elle implique l'adoption de méthodes pédagogiques participatives visant à motiver et autonomiser les apprenants, pour qu'ils modifient leurs comportements et deviennent les acteurs du développement durable. C'est pourquoi l'éducation au développement durable favorise l'acquisition de compétences permettant aux apprenants de développer leur esprit critique, d'imaginer des scénarios prospectifs et de prendre des décisions communes.

L'éducation au développement durable implique un changement en profondeur de l'enseignement tel qu'il est généralement pratiqué aujourd'hui ».

Extrait du site www.unesco.org



EN PRATIQUE

COMPÉTENCES CLÉS ET ENGAGEMENT

Extrait du rapport d'activité 2013 du groupe Gorgé, une des PME françaises les plus performantes, à propos de son positionnement sur le marché des imprimantes 3D.

RISQUES LIÉS AUX PERSONNES CLÉS

Le succès et le développement du Groupe dépendent des efforts et de l'expérience du personnel clé et de l'équipe dirigeante. Le départ ou la défaillance d'une personne clé peut avoir des conséquences négatives sur les activités, la situation financière et les résultats d'une filiale ou du Groupe.

Les collaborateurs du Groupe sont naturellement motivés par l'intérêt commercial ou technique des affaires sur lesquelles ils interviennent. La mise en œuvre de plans d'intéressement et la participation au capital peuvent être des éléments complémentaires de motivation. L'équipe dirigeante de groupe Gorgé veille également à ce que le succès d'une société ne s'appuie pas sur un nombre trop limité de personnes et que les dirigeants des filiales réfléchissent à la mise en place de plans de succession des personnes clés*.

* L'expression « GPEC » n'est pas utilisée, mais c'est exactement de cela qu'il s'agit ici, la compétence étant prise sous son aspect stratégique, différenciant et offensif, pas sous son aspect « social ».



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

L'étude Adult Education Survey 2012 réalisée par la Dares et l'Insee visait à appréhender les pratiques de formation des individus (de 18 à 64 ans) ainsi que le contexte dans lequel ils évoluent et les contraintes qui conditionnent leur accès à la formation.

Elle met en évidence quelques données intéressantes :

- 38 % des salariés affirment qu'ils auraient souhaité davantage se former. Cette insatisfaction est plus forte chez ceux qui se sont formés (41 %) que chez ceux qui ne l'ont pas fait (32 %). L'appétence pour la formation croît donc avec sa pratique.
- Les facteurs le plus corrélés à l'insatisfaction sont l'âge (40 % jusqu'à 50 ans, une certaine résignation fait ensuite diminuer le taux) et le niveau de formation initiale (plus de 40 % d'insatisfaits au-dessus du bac, 34 % en dessous).
- Les causes de non-formation avancées sont, par ordre décroissant : l'incompatibilité avec la charge de travail/l'emploi du temps (21 %), le prix de la formation, surtout pour les moins qualifiés et les plus jeunes (18 %), le refus de l'employeur (17 %), l'absence de soutien de l'employeur (16 %), l'incompatibilité avec des responsabilités familiales (7 %), une recherche infructueuse d'une formation convenant à la personne (6 %), l'éloignement de la formation du lieu de résidence (5 %), une insuffisance de niveau pour s'inscrire à la formation (5 %).

Source : Bref Cereq, n° 323, octobre 2014.

NB : On peut observer que les quatre premières causes citées sont en fait imbriquées : c'est souvent à cause de la charge de travail et du coût que l'employeur refuse ou ne soutient pas. De même il est moins enclin à financer des formations pour les plus âgés. Le poids de l'entreprise sur l'engagement effectif dans une formation est donc très fort. C'est cette emprise que la loi de mars 2014 veut alléger, en donnant plus d'autonomie au salarié par le CPF.

L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Des auteurs comme Phillips, ou le cabinet Watson Wyatt, ont montré que la formation contribue à l'engagement des collaborateurs dans l'entreprise, mais comme élément d'un ensemble de pratiques RH dont il est difficile de l'isoler, notamment la gestion des carrières, la rémunération, la reconnaissance et le style de management. C'est en fait cette « grappe » de pratiques favorables qui crée les conditions de l'engagement, qui lui-même est un facteur clé de résultat.

En France, des auteurs comme Yves Clot¹ ont bien montré que le désengagement et les pathologies psychosociales dans l'entreprise sont souvent liées à la conjonction d'une organisation normative et d'une absence d'échange sur le travail, sa qualité, et de reconnaissance. Le management a un rôle clé dans l'engagement des collaborateurs, par la création de cet écosystème favorable que nous avons déjà évoqué. La formation est l'un des leviers sur lesquels il peut agir, avec d'autres.

1. Auteur de nombreux livres sur la relation au travail. Voir par exemple *Le travail à cœur*.

LE MANAGEMENT DES TALENTS

Cette catégorie particulière de salariés est identifiée comme porteuse d'un potentiel exceptionnel de réussite. C'est l'arme suprême dans la « guerre froide des talents ». Encore faut-il les repérer, les accompagner dans leur parcours... et éviter qu'ils ne passent à l'ennemi. La formation a évidemment son rôle à jouer dans ce processus.

Concernant la formation, le « talent » est dans une posture de demande de support, pas d'attente de « prescription ». Il sait que sa capacité à apprendre est pour lui un avantage compétitif sur le marché des talents. Il incarne la figure du salarié lucide sur son employabilité et désirant apprendre, exprimant ses « besoins ». S'il a vraiment du talent, il ne va pas se contenter d'apprendre ce que savent les autres, même les meilleurs. Il va créer du savoir. L'entreprise va le mettre en situation de développer son potentiel en le mettant à l'épreuve de situations variées qui vont muscler les compétences qu'il a déjà, mais aussi lui donner l'occasion d'en développer de nouvelles. Le concernant, les méthodes de formation seront, par nature, personnalisées. La formation « classique » interviendra dans son cas surtout pour combler des manques initiaux (en langues, par exemple, et encore, il exigera souvent une approche individualisée) ou pour confirmer un niveau par un diplôme prestigieux. Les formations qui lui seront proposées seront destinées à développer son leadership, voire sa maîtrise émotionnelle, et à professionnaliser ses capacités de management. Plus qu'à d'autres, il lui sera proposé du coaching. Il apprendra aussi hors de l'entreprise – et du budget formation – par ses réseaux. La capacité de l'entreprise à lui apporter ce

support dans son développement sera, lors de son recrutement, un critère de choix de sa part et, par la suite, une condition de sa fidélité.

Toute la question est de savoir où placer la frontière, s'il y en a une, entre les « talents » et les autres. Les entreprises dont le mode de management ouvre largement les possibilités d'expression de la créativité font souvent la preuve que la « base », réputée silencieuse et relativement passive, est capable d'initiative et de créativité lorsqu'on lui fait confiance, quand on l'écoute et quand on construit les processus appropriés. Certains secteurs économiques, comme la distribution, qui a l'un des taux de promotion interne les plus élevés, ont souvent révélé des talents de futurs dirigeants chez des personnes ayant débuté au ras des gondoles.

Dans un pays où chacun s'accorde à déplorer que l'ascenseur social soit en panne, attention donc à ce que la gestion des talents ne reproduise, voire n'aggrave, des clivages sociaux dans la sélection des « élites ». La notion même de ressources humaines implique que chacun a des ressources, qui ne demandent qu'à trouver les voies et moyens de s'exprimer et de se développer. Certes, il y a des différences. La Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, dans son article 6, affirme que tous doivent pouvoir progresser « selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents ». Condorcet a créé le Conservatoire des arts et métiers pour ouvrir ces possibilités de promotion sociale. Et n'oublions pas non plus que les auteurs les plus influents de la qualité totale, comme Deming ou Crosby, affirmaient tous que l'entreprise la plus performante est celle qui atteint des résultats exceptionnels avec des hommes ordinaires.

L'OUVERTURE INTERNATIONALE

Le voyage en lui-même a été depuis des siècles un moyen de formation des élites, dans un cadre privé ou universitaire (la *peregrinatio academica* dès le ^{xvi}^e siècle). Cette tradition s'est considérablement élargie avec la mondialisation. L'Union européenne a pris une série d'initiatives, comme le programme Erasmus ou le système de crédits ECTS permettant la comparaison des diplômes européens. Les institutions de formation les plus prestigieuses, en Europe ou aux États-Unis, accueillent nombre d'étudiants de pays émergents. Elles conduisent de véritables stratégies de conquête des marchés étrangers, avec implantations locales, partenariats, création de réseaux apprenants par Internet et recherche de labellisation donnant une reconnaissance mondiale à leurs diplômes. La presse internationale publie régulièrement des palmarès des meilleures écoles. La formation, au moins dans certains segments, est devenue un service à forte valeur ajoutée sur un marché mondialisé. Il est significatif de la reconnaissance de cette évolution qu'en 2010 ait été adoptée internationalement, pour la première fois, une norme ISO 29990 portant sur les organismes proposant des prestations d'apprentissage et de formation.

Les entreprises sont concernées de bien des manières. En faisant travailler ensemble des gens de nationalité différente, elles créent les conditions du développement d'une culture internationale favorable aux affaires. Les besoins de formation en langues croissent de manière considérable et l'importance des enjeux rationalise des pratiques parfois un peu laxistes. Les stages de formation sur les questions interculturelles se multiplient et ce qui pouvait être une curiosité pour l'Autre est maintenant un instrument

de la réussite, notamment commerciale. Des centaines de grands groupes occidentaux, mais aussi brésiliens ou indiens, ont créé des universités d'entreprises, qui sont des creusets de consolidation d'une culture de management *corporate* dépassant les frontières, et nouent parfois des partenariats avec des institutions de formation prestigieuses donnant accès à des diplômes. Si, depuis longtemps, le centre de formation d'entreprise au niveau groupe fait partie du paysage de la formation (Université Accor, Nestlé à Vevey en Suisse, et bien d'autres), les plus innovantes des universités d'entreprise, comme celle de General Electric, vont au-delà, en fonctionnant comme des lieux de recherche-développement sur les produits et services de l'avenir¹.

La formation est aussi un vecteur de réussite commerciale à l'exportation, puisque les pays demandent de plus en plus, en même temps, des transferts de technologie et la formation du personnel local, selon l'expression de Sylvère Seurat : « les équipages avec les équipements ». Aujourd'hui, cette capacité de transfert de technologie, avec les risques de concurrence future qu'elle présente, est au cœur de la problématique d'implantation sur ces marchés. Des entreprises comme Veolia ou Accor l'ont parfaitement compris. Pour prendre l'exemple de la Chine, nombreux sont les groupes français (Schneider Electric, Saint-Gobain, Sodexho, par exemple) à y avoir créé des centres de formation pour le personnel de leurs filiales.

À une époque où Internet et les réseaux sociaux donnent immédiatement accès à des données produites n'importe où sur la planète, l'internationalisation de l'accès à la connaissance est de toute manière irréver-

1. Annick Renaud-Coulon (2001) a fait une excellente présentation de ce phénomène au niveau mondial, dont les concepts de base restent d'actualité, même si l'étendue et la nature des pratiques a évolué. Voir aussi son site www.renaud-coulon.com

sible, sauf à verrouiller les accès comme le font encore certains pays. C'est un formidable progrès. Mais n'importe où, ce peut être aussi n'importe qui et n'importe quoi. Les formateurs de proximité ont encore fort à faire pour transmettre aux usagers de ces technologies la rigueur de raisonnement et l'esprit critique qui seuls permettent la construction d'un savoir par un sujet.

Un travail de fond est à faire, dès l'école, pour identifier et développer les capacités cognitives qui permettront de transformer l'information abondante en véritable connaissance.

LA RÉVOLUTION DIGITALE

S'il est une pratique RH en dehors du recrutement qui est la plus impactée par la révolution digitale, c'est bien évidemment la formation, comme nous l'avons montré dans ce dossier et notamment la fiche 5. Depuis plus de quinze ans, la formation a connu un questionnement profond sur son rôle et son positionnement avec les premières expériences de e-learning qui, pour beaucoup d'entre elles, n'ont pas été concluantes. Mais ce n'est que depuis quelques années que l'on assiste une transformation profonde que nous avons décrite dans ce dossier avec, notamment, l'arrivée des MOOC et encore plus récemment des COOC (les MOOC internes) qui remettent en cause les modes d'accès traditionnels au savoir.

La hiérarchie traditionnelle entre le sachant et l'apprenant est, par exemple, bouleversée par le digital comme le souligne Michel Serres dans *Petite Poucette*¹ : l'apprenant a souvent déjà « google-isé » et consulté les articles sur Wikipédia avant même que le

sachant partage sa connaissance. Le rôle du sachant devient alors celui de guide ou de coach dans un univers caractérisé par l'infobésité.

Mais plus impactantes encore sont les nouvelles formes d'apprentissage permises par le digital dans lesquelles les apprenants pourront se passer des sachants en créant des communautés virtuelles qui deviennent de véritables lieux d'échange de l'expérience et des savoirs tacites des membres de ces communautés. Le digital crée un potentiel de diffusion des savoirs sans précédent dans l'histoire de l'humanité. Il y a plus de 3 milliards de personnes dans le monde qui disposent d'un accès internet. Mais il appelle aussi à la vigilance. Il crée, comme l'ont montré des auteurs comme Gérald Bronner², une concurrence sur le marché informationnel entre la connaissance basée sur la science et la croyance fondée sur l'opinion, sincère ou malveillante, et qui ne devient pas vérité du seul fait qu'un grand nombre de personnes la partagent et la diffusent. Gaston Bachelard le disait déjà, bien avant l'ère digitale : « on connaît contre une connaissance antérieure, en détruisant des connaissances mal faites, en surmontant ce qui, dans l'esprit même, fait obstacle.

Le développement des capacités cognitives, et en particulier des mécanismes cérébraux qui permettent la prise de distance critique par rapport à l'information, et de résister à des affinités impulsives, est l'un des enjeux majeurs de la formation (des jeunes et des adultes) dans le monde digital. Toute une pédagogie est à élaborer sur ce sujet. Les neuro-sciences apportent depuis quelques années un éclairage tout à fait passionnant sur les mécanismes cérébraux de l'apprentissage, et l'un des chercheurs les plus brillants en ce domaine, Olivier Houdé³, n'a

1. Serres (2012).

2. Bronner (2013)

3. Houdé (2014)

pas pour rien intitulé sa dernière publication « Apprendre à résister ».

Comme le dit le vieux proverbe chinois, quand le sage montre la lune, le sot regarde le doigt. Le digital, l'étymologie du mot est claire, c'est le doigt. Les Dirigeants, les DRH, et les professionnels de la formation, doivent être à l'affût des signes avant-coureurs des profonds changements dans le champ de l'accès au savoir, expérimenter et utiliser le

mieux possible les moyens fantastiques que le digital met à leur disposition.

Mais toujours, opiniâtrement, maintenir le cap sur les objectifs et sur les valeurs d'une entreprise qui ne s'occupe pas de la formation parce que la Loi l'obligerait à cotiser, mais parce qu'elle sait que l'investissement dans la compétence et l'engagement du personnel est l'une des conditions majeures de sa réussite économique.

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 12



- ARDOUIN T., *Ingénierie de formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Dunod, 2010.
- BERNIER P., *Fonction : responsable de formation*, Dunod, 2011.
- BRONNER G., *La démocratie des crédules*, PUF, 2013.
- CARRÉ P., MOISAN A., POISSON D., *L'autoformation : psychopédagogie, ingénierie, sociologie*, PUF, 1997.
- CASPAR P., *La formation des adultes, hier, aujourd'hui, demain*, Eyrolles, 2011.
- CASPAR P., CARRÉ P., *Traité des sciences et techniques de la formation*, Dunod, 2011.
- Cedefop (collectif), *European perspectives on learning at work. The acquisition of work process knowledge*, Office de publications officielles des Communautés européennes, 2004.
- CEREQ, « Quand la formation continue. Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés. État des lieux à l'aube de la réforme de 2014 ».
- CRISTOL D., *Former, se former et apprendre à l'ère numérique. Le social learning*, ESF, 2014.
- DELORS J., *L'Éducation : un trésor est caché dedans*, rapport à l'Unesco de la Commission internationale sur l'éducation pour le XXI^e siècle, Odile Jacob, 1996.
- DUBAR C., *La formation professionnelle continue*, La Découverte, 2004.
- ENLART S., *Formation : les dispositifs en question*, Éditions Liaisons, 2008.
- HOUDÉ O., *Apprendre à résister*, Éd. Le Pommier, 2014.
- LE BOTERF G., *Développer la compétence des professionnels : Construire les parcours de professionnalisation*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.
- MEIGNANT A., *Manager la formation*, Éditions Liaisons, 9^e édition, 2009.
- NOE R.A., *Employee training and development*, McGraw-Hill, 5^e édition, 2010.
- OCDE, *Regards sur l'éducation 2014 : les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, 2014.
- PHILLIPS J., *Return on Investment in Training and Performance Improvement*, MA, Butterworth-Heinemann, 2^e édition, 2003.
- POTTIEZ J., *L'évaluation de la formation. Piloter et maximiser l'efficacité des formations*, Dunod, 2013.
- RENAUD-COULON, A., *Universités d'entreprise, vers une mondialisation de l'intelligence*, Village mondial, 2001.
- RIFKIN J., *La nouvelle société du coût marginal zéro* (Chapitre 7, « Les MOOC et l'enseignement à coût marginal zéro »), Les liens qui libèrent, 2014.
- RISSOAN R., *La formation professionnelle. Nouveaux outils et nouvelles pédagogies*, ENI, 2014.
- SERRES M., *Petite Poucette*, Le Pommier, 2012.
- SOYER J., *Fonction Formation*, Éditions d'Organisation, 2006.
- TERROT N., *Histoire de l'éducation des adultes en France*, L'Harmattan, 2000.

Sur la loi du 5 mars 2014 et les décrets d'application

www.loi-formation.fr/

www.centre-inffo.fr

travail-emploi.gouv.fr/espaces,770/formation-professionnelle,1937/

www.legifrance.gouv.fr

www.wk-rh - site de l'éditeur Wolters Kluwer, La formation professionnelle : que faut-il savoir ? (Livre blanc téléchargeable gratuitement).

Remerciements aux sociétés qui ont autorisé la reproduction d'images ou de textes :

Formaeva (application d'évaluation de la formation), formaeva.com. On trouve également sur leur site les résultats de leur enquête annuelle sur les pratiques d'évaluation citée ici.

Université ouverte des compétences. Club Stratégies, leclub.org, pour son accès à sa base de données vidéo de témoignages de professionnels.

Webcompetence (gestion des compétences et de la formation), webcompetence.com.

www.manzalab.com et www.apvrh.fr sur le serious game « Mon entretien professionnel »

FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	430
FICHE 2	CADRE JURIDIQUE	439
FICHE 3	DÉMARCHES ET ACTEURS	446
FICHE 4	PRINCIPAUX OUTILS.....	458
FICHE 5	APPORTS DES SYSTÈMES D'INFORMATION.....	469
FICHE 6	RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS	474
FICHE 7	RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX	486

ALAIN BERNARD

La gestion des carrières est peu présente dans les ouvrages de GRH. Elle n'est pas toujours considérée comme un thème en soi, et les contributions intéressantes à son sujet proviennent souvent de spécialistes des sciences sociales (sociologues, psychologues ou économistes). L'accent est mis ici sur la dimension psychologique de la gestion des carrières et, en particulier, sur les responsabilités des acteurs concernés dans l'élaboration et la mise en œuvre de cette pratique.

L'une des caractéristiques de la carrière est la transformation profonde de ce concept depuis l'époque, pas si éloignée, où ce mot signifiait « emploi à vie » dans la même entreprise. Aujourd'hui, la carrière peut se décrire comme un ensemble d'expériences professionnelles et non professionnelles s'inscrivant dans un parcours piloté par l'individu avec le soutien de son manager et plus généralement de son entreprise. Les changements d'entreprises sont devenus la règle, notamment dans la première phase de la carrière, pour des collaborateurs pour qui le concept de loyauté à l'entreprise n'a plus la même signification. Ils sont prêts à s'engager dans leur activité professionnelle dans la mesure où ils obtiennent un retour qu'ils estiment juste par rapport à leur contribution.

LA GESTION DES CARRIÈRES

1 FICHE

DÉFINITION ET HISTORIQUE

La notion de gestion des carrières a évolué au cours des dernières décennies avec la responsabilisation de l'individu dans le processus, mais elle repose toujours sur une idée de développement personnel et professionnel marqué par différentes étapes décrites dans les travaux des psychologues spécialistes de la carrière. Deux conceptions nouvelles de la carrière ont émergé récemment : la carrière nomade et la carrière « protéenne ».

DÉFINITION

LA NOTION DE GESTION

La définition de la gestion par Henri Fayol¹ est toujours pertinente, même si les mots employés ont parfois changé.

DÉFINITION

ADMINISTRER (le terme « gestion » n'apparaît pas chez Henri Fayol), c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler :

- prévoir : scruter l'avenir et dresser le programme d'action ;
- organiser : constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise ;
- commander : faire fonctionner le personnel ;
- coordonner : relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts ;
- contrôler : veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

Henri Fayol propose de ne pas confondre cette fonction administrative avec celle de gouverner, c'est-à-dire conduire l'entreprise vers son but, en cherchant à tirer le meilleur parti possible de toutes les ressources dont elle dispose. Cette analyse convient toujours pour préciser l'étendue des décisions dans le champ de la gestion des carrières.

LA NOTION DE CARRIÈRE

Séquence de mouvements et d'étapes franchies, la carrière est aussi l'ensemble des représentations mentales qu'en a la personne. Selon cette approche, la personne est considérée comme capable de construire sa carrière et de prendre des décisions qui font évoluer les normes concernant les carrières dans l'entreprise.

LA DYNAMIQUE DE LA CARRIÈRE

L'organisation ne peut pas se développer contre les personnes qui la constituent et qui, réciproquement, ne doivent pas se considérer

1. Fayol (1962).



L'AVIS DES PROS

Douglas T. Hall, auteur de *Careers in organizations* (1976)

Ce grand spécialiste de la gestion des carrières précise les effets positifs d'une bonne pratique dans ce domaine.

- En proposant de meilleurs dispositifs de gestion des carrières, les entreprises accroissent la probabilité que les personnes puissent atteindre leurs objectifs de vie personnelle et professionnelle et en retirer un sentiment de succès.
- Cette réussite d'ordre psychologique produit des effets positifs, conduisant les personnes à s'impliquer encore davantage dans l'activité et à élever leurs niveaux d'aspiration.
- L'entreprise doit encourager ses collaborateurs à s'engager dans cette démarche en accompagnant leurs efforts par la transmission d'informations pertinentes sur leurs performances et les opportunités ouvertes.

comme des adversaires de l'organisation. Il faut rechercher l'arrangement qui convient à tous (*goodness of fit*), celui qui assure la possibilité d'une coévolution créatrice¹.

La carrière se déroule au fil du temps :

- des étapes doivent être franchies ;
- des tâches essentielles doivent être accomplies pendant ces étapes ;
- des espaces/temps transitionnels s'insèrent entre ces étapes pour faciliter les passages.

! À SAVOIR

LES ÉTAPES BALISANT LE CONTINUUM DE LA VIE PROFESSIONNELLE

Les spécialistes de l'étude des carrières s'accordent sur l'existence de quatre étapes balisant le continuum de la vie professionnelle, d'environ 45 ans, en faisant référence à la courbe de vie des personnes et aux saisons qui la jalonnent :

- **le printemps (6 à 10 ans)**, saison de l'exploration de l'univers professionnel et du premier établissement ;
- **l'été (10 à 15 ans)**, saison de l'établissement, de l'avancement, de la croissance, de l'ascension ;
- **l'automne (10 à 15 ans)**, saison où l'individu atteint sa vitesse de croisière, se maintient, stagne ou rebondit, se réoriente ;
- **l'hiver (10 à 15 ans)**, saison du retrait progressif, du détachement, du renoncement.

! À SAVOIR

QUATRE NOTIONS PROCHES À NE PAS CONFONDRE : VOCATION, OCCUPATION, PARCOURS ET CARRIÈRE

- **La vocation**, ce à quoi la personne se sent appelée, peut durer toute la vie. C'est l'entrée dans un engagement durable.
- **L'occupation**, notion proche de celle de profession, est ce qu'une personne fait ou envisage de faire de façon stabilisée, en s'y étant plus ou moins bien préparée. Les notions de stabilité et d'instabilité s'appliquent aux occupations.
- **Le parcours**, ensemble de mouvements observés, n'a pas de durée nécessaire en soi, mais il peut être planifié.
- **La tendance, aujourd'hui, est de substituer la notion de parcours professionnel à celle de carrière**, celle-ci étant trop associée à des valeurs (progression, gradation et reconnaissance) que l'entreprise n'est plus à même d'assurer.

1. Seurat (1987).

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

AUTRES NOTIONS LIÉES À LA THÉMATIQUE DES CARRIÈRES

- **Employabilité** : notion d'origine américaine désignant la capacité d'une personne à se mobiliser pour conserver son emploi ou en retrouver un autre sur le marché externe de l'emploi. L'employabilité est fondée sur l'accumulation de connaissances, compétences, ressources et expériences utilisables dans l'engagement de travail.
- **Compétences transversales ou génériques** : Compétences reconnues chez une personne lui permettant d'évoluer et de changer de fonctions, d'entreprises ou de secteurs d'activités en conservant un niveau élevé d'efficacité et d'efficience. Ces compétences sont incorporées dans l'habitus et constituent de bons indicateurs du degré de professionnalisme et d'excellence atteint.
- **Portabilité ou transfert de la performance** : notion également d'origine américaine, qui s'applique surtout à ceux qui détiennent un savoir et un savoir-faire rares, et travaillent dans des organisations valorisant la matière grise. Ces personnes ne s'identifient pas fortement à une organisation, se considèrent comme des collaborateurs indépendants (mentalité de free lance) et sont prêts, comme les grands sportifs, à accepter les transferts d'une organisation à l'autre.
- **Flexisécurité (ou flexicurité) de l'emploi** : il s'agit de concilier des intérêts *a priori* divergents, ceux des employeurs, désireux de disposer d'une liberté suffisante pour ajuster leurs effectifs à leurs programmes stratégiques et aux aléas conjoncturels, et ceux des salariés, désireux de recevoir une compensation suffisante pour les services rendus aux employeurs et/ou de reprendre rapidement un emploi en bénéficiant d'une politique active de retour à l'emploi.
- **Plateau de carrière** : notion déclinée de celle de plateau de performance et mise en valeur dans les théories de l'apprentissage, qui suggère l'existence d'une limite dans la capacité d'une personne à produire ou évoluer au-delà d'un certain niveau. De cette notion provient celle popularisée sous le vocable de seuil d'incompétence (ou principe de Peter) prétendant que les postes des entreprises sont occupés par des personnes en bout de course, incapables d'évoluer ou de faire monter leurs niveaux de performance.
- **Plafond (de verre ou non)** : notion indiquant que, quelles que soient leurs qualités personnelles et professionnelles, certaines positions, dans une organisation ou un champ social, sont interdites à des personnes appartenant à certains groupes (par exemple, impossibilité pour un chef d'atelier, même très performant, d'accéder, s'il n'a pas un diplôme d'ingénieur, aux fonctions de direction d'usine). Lorsqu'un plafond existe, effectivement, sans avoir été explicitement désigné comme tel, souvent pour éviter le politiquement incorrect ou le procès en discrimination, il est dit de verre.

La prise en considération des passages, des transitions (changements de rôle, d'occupation, de position dans le champ professionnel) conduit à considérer qu'au sein du cycle de la vie professionnelle apparaissent, en nombre

variable, selon les histoires personnelles, des mini-cycles reproduisant l'enchaînement des préoccupations liées à l'engagement professionnel (exploration, établissement, croissance, maintien, détachement).

RAPPEL DE L'ÉVOLUTION DE LA GESTION DES CARRIÈRES

AVANT LES ANNÉES 50

Max Weber, qui fut l'un des premiers à se pencher sur la question de la gestion des carrières dans les entreprises, notait que, dans l'organisation moderne, le recrutement de personnes compétentes assurait à l'entreprise leur disponibilité et leur service à vie. La mobilité n'existait pas ou très peu et était mal considérée. Seul le compagnonnage valorisait la mobilité et la progression dans une hiérarchie du métier¹. Avant les années 50, les initiatives en la matière sont locales et, généralement, le fait de grandes entreprises ayant engagé un dialogue social continu avec les syndicats et leur personnel.

LES « TRENTE GLORIEUSES »

On assiste à une centralisation des pratiques et des décisions. Les accords Parodi, signés en 1946, règlent, pour l'essentiel, les problèmes de carrière. Des grilles de classification des emplois sont instaurées par branches professionnelles. Elles définissent les qualifications attendues des titulaires des postes. Il s'agit de peser les postes, en précisant leurs conditions d'accès et en préparant leurs titulaires à les occuper de façon efficace, grâce en particulier aux méthodes du *training within industry* importées des États-Unis. Les soucis du court terme et la recherche d'efficacité l'emportent sur le souci du développement des opérateurs.

1. Wikipedia rappelle à juste titre que le compagnonnage français a été inscrit au patrimoine culturel immatériel de l'humanité en 2010 sous le titre « Le compagnonnage, réseau de transmission des savoirs et des identités par le métier ».



CAS D'ENTREPRISE

EDF

Cette entreprise, sous la poussée du ministre communiste Marcel Paul, confirme dans le statut de l'entreprise publique, après la Seconde Guerre mondiale, un dispositif de promotion interne des ouvriers vers les fonctions techniques (notion d'ingénieur maison) et des employés vers les fonctions d'encadrement administratif (la POT : promotion ouvrière technique et la POA : promotion ouvrière administrative). Ce dispositif avait été mis en place pendant la guerre par les ex-sociétés de production et de distribution d'électricité, avant leur nationalisation.

LES ANNÉES 70

Les années 70 sont exceptionnelles, très riches, fixant pour longtemps le cadre de référence général qui guidera les efforts des entreprises. Dès 1968, c'est le coup de tonnerre du *Défi américain*². Il importe de changer les habitudes de pensée et de regarder du côté des États-Unis où l'on a appris à se préparer pour la guerre économique. Apparaissent alors des cabinets d'études et de conseil, comme Entreprise & Personnel, et les premières études sur la gestion des carrières, basées sur la mise en commun des ressources et des informations par de grandes entreprises soucieuses de préparer leur avenir.

2. Servan-Schreiber (1968).

L'ÉVOLUTION AU COURS DES ANNÉES 70

- **Propositions de modélisation des carrières** dans les années 70, sommet du « *manpower planning* ».
- **La loi du 16 juillet 1971 sur la formation professionnelle** continue et la loi du 3 janvier 1975 sur les licenciements pour causes économiques liées à la montée du chômage, deux opportunités ou contraintes incitant les entreprises à s'intéresser d'encore plus près aux carrières. Mesures de mobilité interne, formations visant des reconversions, dispositifs de départ anticipés (congrés de fin de carrière, pré-retraites), mesures d'aide aux personnes inscrites dans les plans sociaux (aide à la reconversion, la mobilité, la création d'entreprises).
- **Sensibilisation au travail manuel** (actions de Lionel Stoléru, secrétaire d'État chargé de la condition des travailleurs manuels, de 1974 à 1978), renforcement des initiatives d'entreprise visant à ouvrir un avenir à leurs salariés exécutants (par exemple, la charte formation/promotion des ouvriers d'entretien des ciments Lafarge).
- **Enfin, loi du 12 juillet 1977 instituant le bilan social** et sensibilisant les entreprises à un diagnostic général de leur performance sociale pour, en particulier, les inciter à consacrer des efforts sur plusieurs années successives afin de développer leurs collaborateurs..

LES ANNÉES 80

Les lois Auroux (1981) dynamisent le dialogue social dans l'entreprise, valorisent la négociation et les contributions au progrès des entreprises (les cercles de qualité). On observe une montée en puissance des nouvelles technologies entraînant des effets de déqualification ou de requalification des métiers qui ont un impact direct sur les personnes au travail, et un mouvement général de décentralisation : il faut laisser les initiatives locales prendre corps.

LES ANNÉES 90

On passe progressivement d'une gestion collective (où les représentants des salariés jouent leur rôle) à une gestion de plus en plus individualisée et participative. L'accent est mis, cependant, sur les mesures d'assistance concernant les catégories fragilisées par la mondialisation. De sérieuses interrogations sur l'avenir de l'État providence :

il est urgent d'engager les « réformes de la dernière chance¹ ».

LES ANNÉES 2000

Le mouvement d'autonomisation et de responsabilisation des personnes, considérées désormais responsables de leur évolution professionnelle, est de plus en plus contesté par les représentants des salariés qui y voient un signe fort du désengagement de l'entreprise sur ces questions centrales de gestion des personnes.

Que réserve la décennie des années 2010 avec le bouleversement des frontières de l'entreprise, notamment avec l'explosion des réseaux sociaux, comme Facebook ou LinkedIn, qui permettent à tous de développer leur réseau personnel et professionnel ? Va-t-on assister à l'explosion des carrières nomades ou protéennes ?

1. Fauroux et Spitz (2000).

CARRIÈRE NOMADE ET CARRIÈRE « PROTÉENNE »

CARRIÈRE NOMADE

La notion de carrière nomade, ou sans frontières, est assignée aux personnes qui, dans des contextes turbulents, sont amenées à construire leurs carrières en dehors des modèles institutionnels, en se laissant guider par leurs propres critères de réussite¹.

La cooptation et la participation aux réseaux sociaux (*networking*) sont des moteurs de la mobilité. Loïc Cadin pose une question essentielle : ces carrières se construisent-elles en réponse à la fragilisation des marchés internes ? La carrière nomade définit donc, sous un terme très symbolique, les parcours marqués par une forte mobilité, à l’initiative des personnes elles-mêmes, satisfaisant leur désir de vivre de nouvelles expériences ou d’explorer des terrains inconnus.

Tous les types de carrière caractérisés par de nombreux changements d’employeurs ou de lieux de vie professionnelle ne peuvent

pas, cependant, être qualifiés de nomades. Ces dernières refléteraient, fondamentalement, la motivation d’indépendance des individus. Cette notion, si elle est intéressante, s’avère insuffisante pour rendre compte des mouvements fréquents des personnes et de leur manque d’attachement aux choix professionnels effectués : elle englobe trop d’éléments ou veut rendre compte de trop d’expériences différentes.

CARRIÈRE « PROTÉENNE »

La notion de carrière « protéenne² », qui sous-entend que l’individu consent à s’engager dans une série d’aventures, à la recherche de lui-même, paraît plus riche et signifiante. Les marques distinctives en sont la curiosité, le désir d’explorer, le goût de la découverte, le voyage, la métamorphose, en vue d’une plus grande estime de soi. Le sentiment de succès personnel dans cette confrontation sans fin à des expériences nouvelles valide les choix effectués et qualifie la bonne ou belle carrière. Une telle carrière se démarque bien de la carrière classique (voir tableau 13.1)³.

1. Cadin, Bender et Saint-Giniez (2003).

2. Hall (1976).

3. Adapté de Hall (1976).

Tableau 13.1 – Les styles de carrières

Questions	Style de carrière protéen	Style de carrière traditionnel
Qui est responsable ?	La personne	L’organisation
Valeurs centrales définissant les conduites ?	Liberté Progrès personnel	Promotion Pouvoir
Goût pour la mobilité ?	Élevé	Faible
Critères de performance ?	Succès psychologique	Position atteinte Niveau de rémunération
Sentiments, ressenti ?	Satisfaction Implication personnelle	Satisfaction Identification à l’organisation
Construction identitaire ?	Respect, estime de soi Connaissance et renforcement de ses aspirations	Respect, estime des autres, de l’organisation Connaissance et renforcement des liens performance/récompense
Ressorts du changement ?	Flexibilité dans la mobilisation de soi Mise en œuvre des capacités mobilisables sur le marché	Réactivité aux demandes de l’organisation



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

Interview de Cécile, 24 ans

Que représente pour vous la vie professionnelle ?

La valorisation de la vie professionnelle s'accompagne chez moi d'une forte mobilisation pour la réussite professionnelle. Je pense qu'il est important de s'impliquer pour pouvoir obtenir ce que l'on veut, les choses ne tombent pas du ciel. En conséquence je suis consciente qu'il me faudra surveiller mon équilibre entre vie professionnelle et personnelle car je pense faire partie de celles qui pourraient se laisser happer par leur carrière et négliger leur vie personnelle. Je me qualifie en effet spontanément de loyale. L'exemple le plus parlant est mon attitude vis-à-vis de X... où j'ai accompli mon contrat d'apprentissage. Ayant énormément apprécié mon expérience dans l'entreprise et la conduite éthique dont ils ont su faire preuve, j'ai spontanément ressenti le besoin de leur offrir un retour sur leur investissement dans mes études en acceptant un CDI chez eux en province, alors même que je souhaitais commencer ma carrière à l'étranger. Je suis également très loyale vis-à-vis des tuteurs qui m'ont appris ce qu'ils savaient. Je ne suis pas, en revanche, nostalgique, ni ne m'attache aux choses pour rien. Il doit y avoir une vraie raison et une vraie satisfaction pour qu'il y ait loyauté. Je suis pragmatique, mais cela ne m'empêche pas d'éprouver de la reconnaissance et une envie de rendre les bonnes choses qui m'ont été données.

Quel type de carrière envisagez-vous ?

J'ai très clairement un profil de manageuse généraliste et pas du tout d'experte. La dimension généraliste va de pair avec mon goût pour la polyvalence : traiter des sujets divers et variés. Toutefois un profil si fortement affirmé vers une tendance généraliste me semble un peu dangereux : le développement d'une expertise est important – surtout en début de carrière – pour asseoir sa légitimité et c'est en réalité l'approche de carrière que j'ai choisi de suivre. L'identification à un métier (plus qu'à une entreprise) est en effet importante pour moi et je reste attachée à l'indépendance, à la mobilité internationale et n'accorde qu'une importance relative à la stabilité géographique. En réalité je veux bien accepter l'instabilité, si c'est le prix à payer pour une mobilité internationale et une liberté de choix de carrière.

Comment vous projetez-vous à dix ans ?

Le concept de carrière professionnelle est très important pour moi. Une bonne évolution de carrière garantit l'épanouissement dans son poste et la possibilité d'avoir une stimulation intellectuelle dans son travail. Toutefois je n'envisage pas de tout sacrifier pour une carrière professionnelle. Je pense même qu'il est indispensable pour la réussite de son métier de préserver un équilibre de vie. Avoir des activités à l'extérieur de son travail, une vie affective et familiale saine permet de prendre du recul sur les difficultés et enjeux de sa vie professionnelle.

J'envisage une carrière à l'international, avec la possibilité de parler des langues étrangères et de me confronter à des modes de management très différents. Mon passage en Asie m'a permis de développer ce goût-là, et si X... ne m'avait pas proposé un poste aussi intéressant en France, je serais très probablement restée en Asie.



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

(suite)

L'engagement professionnel est-il, pour vous, exclusif de tout autre forme d'engagement personnel ? Quels sont vos objectifs de vie ?

Je n'ai pas d'engagement dans la société en tant que participation à une association caritative ou humanitaire. Mais je pense qu'il existe d'autres formes d'engagement. Avoir une vie active et payer ses impôts est un bon début... Être appréciée par les gens qui nous entourent et venir en aide à ses amis et à ses proches quand ils en ont besoin est aussi une contribution au bien vivre en société. Faire des activités en tout genre est aussi un engagement dans la société, dans les relations sociales et dans l'ouverture à l'autre. Je pense que nous ne pouvons pas faire du bien aux autres si nous ne sommes pas d'abord en accord avec nous-mêmes. J'envisage ainsi la possibilité de faire une mission humanitaire dans quelques années, mais je souhaiterais prendre le temps de cibler davantage mes attentes dans ce domaine.

La vie affective me semble tenir une place capitale. Il parfois difficile de concilier vie professionnelle et vie affective, particulièrement lorsque l'on envisage une carrière mobile à l'international. J'essaie de trouver le juste équilibre, quoique je confesse être davantage tournée vers ma carrière en ce moment.

J'accorde une certaine importance à la réussite matérielle, à condition de ne pas en devenir esclave et de ne l'envisager que comme un moyen et non comme une fin. À mon avis, l'aisance matérielle doit nous permettre d'avoir accès à des expériences de vie pour nous faire grandir et nous épanouir. Faire gonfler ses comptes épargne pour s'assurer un sentiment de confort n'est absolument pas une fin en soi pour moi.

Le chômage me fait un peu peur à ce stade de ma vie et je préfère à la perspective du chômage l'idée d'année sabbatique. Il faut que l'arrêt du travail soit choisi et assumé, sinon il peut en naître de la peur et de la frustration. Je n'ai pas fait l'expérience du chômage à ce jour et les choses se sont toujours plutôt bien enchaînées.

Comment concevez-vous votre stratégie de début de carrière ?

Ma stratégie de début de carrière consistera à me spécialiser dans un domaine précis – celui du contrôle de gestion en l'occurrence – pour acquérir une expertise et pouvoir ensuite évoluer vers des positions managériales. L'orientation de carrière est partiellement gérée par le service du personnel chez X... mais nous restons les acteurs principaux de notre carrière. Nous sommes vivement encouragés à créer notre réseau professionnel, à rencontrer des personnes de divers horizons pour échanger avec elles sur leurs parcours. La mobilité internationale et la possibilité de passer d'un métier à un autre créent un environnement propice à ce type d'échanges.

Je suis actuellement contrôleuse de gestion aux achats des matières premières. Je couvre l'ensemble du périmètre du groupe et ce poste est un véritable challenge pour un premier emploi. Par la suite, j'envisage de demander une expatriation à l'étranger, de préférence en Indonésie. Le groupe a des projets de développement dans cette zone et j'espère avoir assez de maturité pour pouvoir y prétendre.



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

(suite)

J'espère pouvoir continuer avec X... aussi longtemps que l'entreprise répondra à mes attentes. Si toutefois elle n'était pas à l'écoute de mes besoins – notamment l'international –, je pourrais tout à fait envisager une carrière dans une autre structure.

Comment conclure ?

Aujourd'hui embauchée dans une entreprise avec un poste qui correspond à mes envies, je n'ai pas de quoi me plaindre. J'ai foi en mes aptitudes à avoir une carrière stimulante sur le plan intellectuel et culturel avec la possibilité de travailler à l'international.

Toutefois, une vraie question se pose aujourd'hui à moi. Est-ce que la vie de salariée en entreprise est une proposition qui me convient sur le long-terme ? Avant mon embauche j'aurais dit oui sans hésiter. Aujourd'hui je dis non. Je refuse de me dire que je suis faite pour travailler toute ma vie pour un système dont la grande structure corporative n'est que le synonyme inavoué. Je suis intimement convaincue que, sur le long-terme, je n'y trouverai plus le sens dont j'ai besoin pour alimenter mes aspirations de vie. J'ai entendu l'autre jour un salarié X... parler de lui comme d'un « bébé X... ». J'en ai été horrifiée et je ne souhaite pas objectiver ma vie comme un plan de carrière dans une grosse entreprise où l'on travaille 12 heures par jour derrière un écran à tendre vers des objectifs dont le résultat ne nous bénéficiera jamais directement. Cela peut paraître stimulant lorsque l'on débute, mais au fond je ne veux pas faire cela de ma vie. En restant dans ce schéma confortable, on en oublie ce que vivre au sens fort du terme veut dire. Je refuse la routine, je refuse l'absence de remise en question d'un *modus vivendi* que l'on a fini par accepter à force d'habitude. Je ne veux pas subir ma vie professionnelle et je veux pouvoir me dire que je continuerais à faire ce travail même si je gagnais au loto et devenais millionnaire demain. Je souhaite que ma carrière coïncide parfaitement avec la notion d'épanouissement personnel. Cela semble une évidence absolue, mais en regardant autour de moi je me rends compte que beaucoup de personnes semblent avoir oublié ce principe... Je ne veux pas oublier que le travail est au service de la réalisation de mes objectifs de vie et non l'inverse. Peut-être qu'une bonne gestion de carrière pourra me garder de cette angoissante sensation, mais, après mes premières semaines en poste, j'ai pour la première fois de ma vie pensé à l'entrepreneuriat, à travailler pour moi à 100 %.

Je n'exclus pas non plus de reprendre mes études dans cinq ou six ans pour faire un MBA à l'étranger, ou encore une année sabbatique pour faire le tour du monde et retrouver cette sensation de bonheur que j'ai pu connaître pendant mes six mois en Asie.

Est-il surprenant qu'il n'existe aucune entrée « carrière » dans le Code du travail (à l'exception de « carrières et mines » !) ? Oui, si l'on pense que la carrière fait partie des droits sociaux que pourraient revendiquer les salariés. Non, si l'on est d'avis que ses événements constitutifs sont le fruit d'arrangements entre des personnes et que le contrat de travail en lui-même suffit à définir un cadre de fonctionnement adéquat.

Les pouvoirs publics ne se sont jamais montrés indifférents à ce qui se passait dans les entreprises. Ils se sentent particulièrement concernés, aujourd'hui, par leur difficulté et celle des partenaires sociaux (patronat et syndicats) à trouver de bonnes solutions et à régler quatre grands problèmes qui font l'objet d'un encadrement juridique impactant directement la gestion des carrières :

- la régulation des licenciements, le maintien des effectifs ;
- l'accès à l'emploi des jeunes ;
- le maintien dans l'emploi des seniors ;
- la lutte contre les discriminations.

LA RÉGULATION DES LICENCIEMENTS, LE MAINTIEN DES EFFECTIFS

Il existe deux catégories de motifs de licenciement :

- le licenciement économique, lié et justifié par une stratégie d'entreprise, puis soumis à un certain nombre de validations ;

- le licenciement personnel, fondé sur une cause réelle et sérieuse, en particulier l'incapacité de la personne à s'acquitter des tâches et des missions qui lui sont confiées.

! À SAVOIR

MESURES ENCADRANT LES LICENCIEMENTS

Le départ concerté suppose l'accord des deux parties (l'employeur et le salarié). Il peut se faire selon les règles du licenciement économique – on parlera alors de licenciement transactionnel – ou sans lettre de licenciement, par ajustement mutuel – c'est la rupture à l'amiable. Cette dernière est plus risquée pour les deux parties (recours possible du salarié auprès des Prud'hommes, imposition et charges sociales moins favorables).

Les décisions de licenciement économique prévoient des mesures de reclassement en interne ou en externe (ce qui rend plus solides ces décisions) et, surtout, des mesures d'accompagnement dans la recherche d'emploi. La convention de reclassement personnalisé du 18 janvier 2006 est la référence en la matière.

C'est surtout dans le domaine du licenciement économique que le législateur a tenu à exercer son pouvoir de régulation. Plusieurs



EN PRATIQUE

LE LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE

Le licenciement économique, individuel ou collectif, peut être justifié pour les raisons suivantes :

- **suppression d'emploi** (la justification de la réorganisation devrait être démontrée) ;
- **transformation du poste de travail** et incapacité, en conséquence, de son titulaire à l'exercer (pourtant les entreprises ont une obligation de formation de leurs salariés et devaient donc être en mesure de les préparer à d'éventuelles reconversions) ;
- **refus du salarié d'accepter la modification** de son contrat de travail (qu'en est-il du dialogue et de la direction participative à la définition des objectifs et des moyens d'action qui en découlent, reflets de la bonne qualité du management ?).

textes concernent cette problématique : les lois du 3 janvier 1975, du 2 août 1989, la loi de modernisation sociale du 12 janvier 2002,

la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 et la loi du 14 juin 2013, modifiée le 31 janvier 2015.



CE QUE DIT LA LOI

Un texte récent et deux projets de loi non encore votés incitent les employeurs et les syndicats à dialoguer et négocier afin de mettre en œuvre des dispositifs facilitant les restructurations nécessaires et protégeant mieux les salariés en cas de difficultés économiques :

1. La loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, modifiée le 31 janvier 2015, crée de nouveaux droits pour la sécurisation des parcours professionnels des salariés¹. L'article 5 prévoit, en particulier, les modalités de mise en place d'un compte personnel de formation se substituant à l'actuel droit individuel à la formation. Les heures acquises au titre de ce droit seront transférées au sein du compte personnel de formation.

Elle propose des mesures de lutte contre la précarité dans l'emploi et des mesures favorisant l'accès à l'emploi (par exemple, l'annualisation du temps de travail pour les contrats à temps partiel).

Elle rappelle l'exigence de réduction des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes.

Elle encourage les négociations sur l'évolution prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les mesures d'accompagnement ainsi que les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise.

1. La notion de parcours professionnel se substitue de plus en plus souvent, dans le discours des responsables politiques et économiques, à celle, traditionnelle, de carrière, plus structurante et exigeante.



CE QUE DIT LA LOI (SUITE)

Elle autorise les accords de maintien de l'emploi, l'aménagement de la durée de travail, ses modalités d'organisation et les rémunérations allouables en contrepartie.

Elle donne pouvoir à l'autorité administrative, dans les entreprises de 50 salariés et plus, d'intervenir pour faire des propositions de complément ou modification du plan de sauvegarde de l'emploi, compte tenu de la situation économique de l'entreprise concernée. L'autorité administrative valide les accords conclus ou homologue les propositions de l'employeur sous condition.

Elle oblige les entreprises procédant à un licenciement collectif affectant l'équilibre du bassin d'emploi à contribuer à la création de nouvelles activités et de nouveaux emplois pour atténuer les effets du licenciement projeté.

2. Le projet de loi sur le dialogue social présenté le 22 avril 2015 prévoit une négociation tous les trois ans autour de la gestion des emplois et des parcours professionnels, autre manière de rappeler l'actualité de la gestion des emplois et des compétences dans le devenir des entreprises. Cette négociation pourrait ainsi aborder la question de la valorisation des compétences acquises par la délivrance de certifications professionnelles, à la demande des salariés (cela concernerait au premier chef les salariés élus et les délégués syndicaux en attente de meilleures propositions sur leur déroulement de carrière).

Ce même projet de loi prévoit d'instaurer, à partir du 1^{er} janvier 2016, une prime d'activité pour encourager le retour à l'emploi des chômeurs et améliorer les revenus des travailleurs les plus pauvres : les personnes acceptant des petits boulots, l'intérim, le temps partiel, les jeunes de 18 à 25 ans payés entre 0,8 et 1,2 Smic, vivant sous certaines conditions de situation familiale et engagés pour un nombre minimum d'heures de travail.

3. Quant au compte personnel d'activité, destiné à rassembler les ressources et les droits acquis par les salariés, il devrait entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2017. Il rassemblerait différents comptes déjà créés ou à créer, en particulier pour ce qui touche à la carrière : le compte personnel de formation, le compte épargne temps et les droits au chômage rechargeables.

Il est difficile d'apprécier l'efficacité économique et sociale de ces mesures. On peut toutefois noter que les syndicats s'inquiètent, aujourd'hui, de la progression rapide de la pratique des ruptures à l'amiable – signe, selon eux, de la fragilisation de la situation des salariés par rapport à celle des employeurs – et aussi de l'hétérogénéité de ces dispositifs qui ne garantissent pas un traitement équitable et universel des personnes.

L'ACCÈS À L'EMPLOI DES JEUNES

Les pouvoirs publics ont été pris de panique en constatant la montée du chômage des jeunes. Ce n'est pas signe de bonne santé, en effet, que de maintenir une proportion importante de jeunes au chômage ou dans des situations transitionnelles précaires. Les

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

L'EMPILEMENT DES TEXTES SUR L'EMPLOI DES JEUNES

Certaines mesures étaient purement financières (allègement ou suppression des charges sociales, versement d'indemnités en cas d'embauche). D'autres tentaient de programmer une entrée facilitée sur certains segments du marché du travail : on peut rappeler, par exemple, les propositions, rapidement avortées, concernant les travaux d'utilité collective (1984), les contrats emploi solidarité (1990), les contrats d'insertion professionnelle (1994), les emplois jeunes (1997), les contrats première embauche (2006). Tous visaient, en fait, à traiter le symptôme et non la cause.

Or, on sait bien que la cause majeure de la difficulté des jeunes à entrer sur le marché du travail réside dans l'inadéquation des formations par rapport aux demandes du marché et l'absence d'une première vraie expérience professionnelle.

mesures les concernant ont été nombreuses. L'empilement des textes juridiques qui en a résulté, la complexité des traitements engendrée par cette abondance de textes et l'opacité des mesures proposées rendent difficile un examen serein de leur utilité.

La professionnalisation des études est vite apparue comme une mesure majeure pour renforcer les chances des jeunes de faire l'expérience d'un bon début de carrière. Cette volonté s'est d'abord manifestée dans la reformulation des expériences de stages en entreprise, grâce, en particulier, aux actions du mouvement Génération précaire¹.

Les entreprises ont pris conscience que les jeunes ne les visitaient pas en touristes et que la photocopieuse n'était pas le seul objet digne d'un apprentissage en leur sein. Les stages sont maintenant mieux encadrés, plus correctement indemnisés (des progrès sont encore à faire) et, surtout, mieux intégrés dans des cursus académiques davantage

construits selon les principes de l'alternance pédagogique.

LE VRAI DÉCLENCHEUR de la professionnalisation des études a été, cependant, le renouveau de la pratique des contrats de travail en alternance (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation). Deux textes de loi ont joué un rôle important pour renouveler l'image et la pratique de l'apprentissage² : la loi sur l'apprentissage du 23 juillet 1987 ou « loi Séguin » et la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 qui contient des dispositions relatives à l'apprentissage. L'ESSEC a été, sur ce plan, avant-gardiste en proposant dès 1992 des contrats d'apprentissage à des étudiants de l'enseignement supérieur.

À NOTER

1. Generation-precaire.org.

2. En mars 2011, le chef de l'État français justifiait un nouveau plan de soutien à l'emploi de 500 millions d'euros basé sur le renforcement des contrats aidés, la relance de l'apprentissage permettant de passer de 600 000 jeunes formés par alternance à 800 000 en 2015 et 1 million à terme. Il annonçait, pour atteindre ces objectifs, un relèvement du quota d'apprentis et d'alternants (de 3 à 4 % du total des effectifs dans l'entreprise) et la mise en place d'un système de bonus-malus pour récompenser ou sanctionner les entreprises selon leurs résultats.

LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES SENIORS

Les entreprises éprouvent de grandes difficultés à gérer les carrières de leurs collaborateurs âgés de plus de 45 ans et à les accompagner dans la deuxième partie de leur carrière.

À NOTER

LE TAUX D'EMPLOI des salariés âgés de 55 à 65 ans (cet âge butoir étant celui qu'il fallait atteindre avant l'automne 2010) était de 30 % en 1993, 28 % en 1998, 39 % en 2005 et toujours 39 % en 2009 (source : Eurostat, 2011).

Ce problème est moins aigu dans d'autres pays européens ou dans d'autres sociétés valorisant davantage les personnes ayant acquis de l'expérience. Dans la société indienne, par exemple, le dharma fixe les missions que doivent remplir les individus à chacun des âges de leur vie¹. Pendant le troisième âge, le collaborateur indien apprend à lâcher prise, laissant aux plus jeunes le soin de conduire les affaires courantes. Il peut assumer les rôles du gourou et accompagner les découvertes des jeunes. La valorisation des fonctions de tutorat pour les seniors

CADRE JURIDIQUE



CE QUE DIT LA LOI

L'emploi des seniors

Quatre textes récents organisent le devenir des seniors dans les entreprises : ils présentent des dispositions favorables aux seniors et éclairent le débat sur les retraites. Du fait de leur caractère de « *work in progress* », ils devraient être l'objet d'aménagements et de mises à jour dans un proche avenir.

- **L'accord du 26 septembre 2003** élargit les possibilités d'utilisation du compte épargne temps comme congé de fin de carrière pour les salariés de plus de 57 ans.

- **L'accord du 5 décembre 2003** stipule que les salariés âgés de 45 ans et plus ou ayant accompli 20 ans d'activité professionnelle peuvent bénéficier, à leur initiative, d'un bilan de compétences mis en œuvre en dehors du temps de travail ou d'une priorité d'accès à une action de validation des acquis de l'expérience. La prise en charge financière est assurée, en priorité et à leur demande, par l'engagement dans un congé individuel formation ou par l'exercice du droit individuel à la formation.

- **Trois mesures méritent d'être retenues dans l'accord professionnel pour l'emploi des seniors du 9 mars 2006**, qui complètent le dispositif proposé par l'accord de 2003 :

- les salariés peuvent solliciter un entretien professionnel à partir de 45 ans pour envisager, avec leurs responsables hiérarchiques, leurs perspectives de carrière dans le contexte de l'évolution des métiers ;

- un contrat à durée déterminée de 18 mois, renouvelable une fois, est ouvert aux salariés de 57 ans et plus demandeurs d'emploi depuis plus de trois mois ou en convention de reclassement personnalisé ;

- enfin, les salariés de 57 ans et plus peuvent accepter une convention de préretraite en cas de licenciement économique.

...

1. Kakar (1985).



CE QUE DIT LA LOI (SUITE)

• **La loi du 17 décembre 2008 relative au financement de la Sécurité sociale** peut être déclinée dans l'entreprise ou dans la branche professionnelle. Elle met l'accent sur le maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus et incite les employeurs à recruter les salariés âgés de 50 ans et plus.

La circulaire DGEFP-DGT, du 9 juillet 2009, en application de la loi, invite les entreprises employant au moins 50 salariés à négocier des accords d'entreprise ou proposer des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés de 55 ans et plus :

- elle précise les possibilités d'aménager les fins de carrière et de développer le tutorat ;
- elle autorise le cumul emploi-retraite aux salariés qui prennent leur retraite en bénéficiant d'une retraite à taux plein ou aménage une augmentation de la surcote à ceux qui souhaitent continuer à travailler alors qu'ils sont éligibles à une retraite à taux plein ;
- enfin, elle prévoit un accompagnement renforcé des seniors par Pôle emploi.

dans les entreprises, aujourd'hui, découle d'une prise de conscience qu'il ne faut pas laisser disparaître les expériences acquises mais organiser leur transmission pendant qu'il est encore temps.

À NOTER

DEPUIS L'AUTOMNE 2010, l'âge de départ à la retraite a été repoussé de 60 à 62 ans, de 65 à 67 ans pour bénéficier d'une retraite sans décote (justification de 40,5 ans de cotisations en 2011, 41 en 2012 et 41,5 en 2020).

Si l'État ne finance plus, théoriquement, les départs en préretraite depuis 2003, les entreprises continuent cependant à élaborer des dispositifs conventionnels de cessation anticipée d'activités. Dorénavant financés par les entreprises, ils garantissent aux salariés des indemnités de rupture équivalant à 65 à 75 % de leur salaire brut jusqu'à l'ouverture des droits à la retraite à taux plein. Les entreprises sont également tentées d'externaliser les coûts de ces mesures de départ anticipé en les faisant supporter par les régimes de la Sécurité sociale (maladies longue durée, pensions d'invalidité, assurance chômage).

LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

C'est un sujet de société à haute sensibilité traité à tous les niveaux de pouvoir.

- Au niveau national, les pouvoirs publics luttent également contre les discriminations. En France, la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) a été créée par la loi du 30 décembre 2004 mais dissoute en avril 2011 par l'intégration de ses missions dans la nouvelle structure dirigée par le « défenseur des droits » institué par la loi organique n° 2011-333 du 29 mars 2011. Les missions de la HALDE étaient d'identifier les pratiques discriminatoires, de mener des enquêtes et des études, de constituer des dossiers pour lutter contre elles.
- Au niveau des entreprises, la lutte contre les discriminations a lieu dans le cadre de la promotion de la diversité. L'entreprise se fixe comme objectif d'être aussi représentative de la société française dans la multiplicité de ses composantes que possible. Il ne s'agit

pas uniquement de capitaliser sur la diversité pour créer en interne la contradiction, la confrontation et déboucher sur des solutions nouvelles, créatives. Il s'agit aussi de

communiquer, en interne et à l'extérieur, que les principes d'égalité des chances, d'égalité de considération et d'égalité de traitement sont respectés.



CE QUE DIT LA LOI

LA QUESTION DE LA DISCRIMINATION EN EUROPE

• **Trois directives cernent le sujet au niveau européen :**

- une directive sur l'égalité raciale et ethnique,
- une directive sur l'égalité de traitement en matière d'emploi,
- une directive sur l'égalité de traitement en dehors du marché du travail.

• **Sept critères susceptibles d'être à l'origine de pratiques discriminatoires sont pointés :**

la race, l'origine ethnique, la religion, les convictions, le handicap, l'âge, l'orientation sexuelle. Le sexe n'est pas retenu parmi ces critères.

LA GESTION DES CARRIÈRES

3 FICHE

DÉMARCHES ET ACTEURS

La gestion des carrières s'appuie sur des démarches structurées utilisant des outils et des processus qui peuvent varier d'une entreprise à l'autre, mais qui comprennent toujours, au minimum, le collaborateur, son manager et une tierce personne (de la DRH ou d'une autre direction). L'objectif est d'assurer la plus grande transparence possible dans les décisions de promotion ou de mobilité, qui peuvent parfois être difficiles à comprendre de la part des acteurs non directement concernés.

LES DÉMARCHES UTILISÉES

LE SCHÉMA CLASSIQUE DES DÉCISIONS CONCERNANT LA CARRIÈRE

! À SAVOIR

TROIS TYPES D'OUTILS

Concernant la carrière des collaborateurs, les décisions dépendent de la bonne utilisation :

- **des outils d'évaluation des performances** (résultats atteints et professionnalisme exprimé dans la performance) par rapport aux objectifs fixés, aux missions assignées et à un « bon comportement professionnel » ;
- **des outils d'évaluation des profils de carrière** articulant des séquences d'emploi et rapprochant les profils observés de ceux espérés dans le cadre d'un développement par filière ;
- **des outils d'anticipation et de suivi** des mouvements pour informer les modèles de gestion des ressources humaines.

Dans ce domaine, les décisions suivent un chemin *bottom-up* (simplifié dans le cas des petites entreprises) :

- Au niveau du terrain (niveau N), se préparent les décisions en fonction des informations recueillies au cours des entretiens d'évaluation (annuels ou plus fréquents) et pendant les rencontres organisées pour faire le point sur l'historique de carrière et les opportunités d'évolution à court et long terme. La hiérarchie directe (N+1) et le gestionnaire terrain RH sont les acteurs essentiels.
- Au niveau hiérarchique supérieur (N+2), sont menées les revues de personnel (analyse globale et comparée de la situation d'un ensemble de personnes). Les dossiers de gestion rapprochant les ressources disponibles des besoins sont élaborés et des propositions d'action concernant les personnes sont préparées.
- Au niveau de l'unité économique (établissement, usine, agence, filiale..., de niveau >N+2), les dossiers de gestion sont rassemblés. C'est à ce niveau que sont prises



EN PRATIQUE

PRINCIPES SIMPLES DE DÉCISIONS DE GESTION DES CARRIÈRES

- **Conduire le plus loin possible les analyses** par rapport aux plans stratégiques, aux programmes d'opération et aux projets de réorganisation, en valorisant ce qui est pertinent pour les niveaux de décision considérés.
- **Disposer de bonnes informations sur les personnes**, dans des bases de données, dans des documents archivés et dans la tête : évaluations passées, compétences reconnues, aptitudes spécifiques et « capacités » (capacité d'action) plus générales, âge, ancienneté dans l'entreprise et dans la position occupée, histoire professionnelle, cursus des formations suivies, situation familiale, ambitions et aspirations personnelles.
- **Se caler par rapport à une cartographie des emplois** existants et un recensement des projets en cours.
- **Mener un processus d'examen des questions** concernant les carrières en impliquant à toutes les étapes, selon les niveaux, plusieurs acteurs (hiérarchie et ressources humaines) pour favoriser la lecture des opportunités, l'objectivité du discernement et la cohérence des décisions prises.
- **Rechercher toujours une optimisation** conjointe des opérations et des ressources personnelles mobilisées.

les décisions concernant les personnes (mutation, promotion, formation, nouvelle mission, augmentation de salaire...) et qui s'intègrent dans des programmes d'action (réorganisation, formation et développement, recrutement externe, évolution de la masse salariale...) tenant compte des plans stratégiques et opérationnels. Si l'entreprise le juge utile, les organigrammes de remplacement dans les positions, par grands secteurs, peuvent être définis. Enfin, commence la détection des potentiels destinée à repérer et préparer les collaborateurs aux évolutions de carrière.

- Le niveau de décision le plus élevé est celui auquel sont prises les décisions stratégiques et définies les politiques de gestion des ressources humaines (niveau de conception et niveau d'agrégation des mesures locales). La DRH, au sein du comité stratégique, veille à la bonne coordination et contrôle la pertinence

et l'efficacité des textes proposés ou négociés qui organisent la vie présente et orientent la vie à venir des collaborateurs. À ce niveau sont aussi définis les programmes de développement et les plans de succession touchant l'encadrement supérieur et les dirigeants ainsi que les collaborateurs plus jeunes repérés comme ayant un fort potentiel d'évolution.

Le rôle des professionnels de la fonction ressources humaines dans la préparation et la mise en œuvre des décisions doit être valorisé :

- rassemblement des informations au niveau de décision qui convient ;
- regroupement de ces informations dans des tableaux et documents récapitulatifs, pour en faciliter l'exploitation ;
- mise en œuvre sans retard des actions programmées, suivi et contrôle de l'atteinte des résultats espérés ;
- vérification de la cohérence et de la compatibilité des mesures prises.



CAS D'ENTREPRISE

LA SÉLECTION, L'INTÉGRATION ET LE SUIVI INDIVIDUEL DES TALENTS CHEZ L'ORÉAL

La réputation de L'Oréal et sa force d'attraction auprès des jeunes diplômés sont universellement reconnues. Cette entreprise sait en effet soigner son image de marque en usant de moyens sûrs et, à vrai dire, assez classiques.

Tout part d'une présence active dans les écoles et les universités de la part de campus managers responsables du maintien de bonnes relations avec les cibles d'étudiants visées. L'entreprise propose des stages, des contrats d'apprentissage, finance des chaires d'enseignement et de recherche, assure des cours dans ses domaines d'excellence, anime des jeux d'entreprise et coopère aux travaux de recherche des corps enseignants.

Une fois recrutés, les jeunes diplômés suivent des programmes d'intégration selon des séquences de sessions de plus ou moins longue durée étalées sur un ou deux ans. Les managers opérationnels et les différents experts de la fonction ressources humaines interviennent dans ces programmes, transmettant les valeurs et les modes de pensée et d'action propres à l'entreprise.

Le développement des carrières s'appuie sur des outils ayant fait leurs preuves : mentorat, centres d'évaluation des potentialités et entretiens d'évaluation annuels. Des commissions mixtes de managers et d'experts assurent le suivi des carrières en tenant compte des aspirations des personnes. Des plans d'évolution dans les filières et de remplacement dans les positions de responsabilité sont réactualisés en parallèle, valorisant les parcours professionnels accomplis.

DES RÈGLES D'ACTION À RESPECTER

Les managers doivent bien distinguer leurs responsabilités dans la participation aux décisions affectant la carrière de leurs collaborateurs de leurs responsabilités dans la conduite des opérations ainsi que de celles liées au management de leurs équipes. S'il est légitime que les managers exercent des responsabilités ressortissant d'univers différents, il est dangereux de tout mélanger et de s'instaurer en conséquence en juge et partie.

LA GESTION PARTICIPATIVE DES CARRIÈRES

Le choix pour la participation la plus grande, la transparence dans les prises de décision en matière de gestion des carrières est souhaitable, même s'il relève de la pensée utopique. Il faut expliciter les critères permettant de repérer les personnes sur lesquelles l'entreprise souhaite s'appuyer pour poursuivre son développement.

En gestion participative des carrières, certains critères de décision peuvent être formalisés et objectivement définis après négo-



EN PRATIQUE

QUELQUES RÈGLES POUR LE MANAGER

- **Un manager n'est pas responsable en matière de GRH des personnes dont il est responsable en direct du point de vue des opérations**

Le management des équipes est lié à la fonction tenue et à l'organisation du travail qui lui donne son sens ; il est donc laissé, pour une part importante, à l'initiative du manager lui-même. La conduite des opérations et des missions s'effectue, en étroite collaboration avec les collaborateurs, dans le cadre de la délégation reçue des autorités dirigeantes, tandis que la GRH renvoie à un dispositif caractérisé par la multiplicité des acteurs, qui fonctionne selon une logique propre, totalement étrangère à la logique des opérations.

- **La participation aux décisions des managers de proximité est régulée par les initiatives de la DRH**

Elle consiste essentiellement à informer la hiérarchie supérieure et la DRH des éléments de l'activité dont celles-ci ont besoin pour envisager des solutions concernant les collaborateurs, en vue d'améliorer leurs performances, de maintenir ou d'accroître leurs motivations et de concrétiser, dans la mesure du possible, leurs aspirations.

- **Le manager ne doit pas assumer ou ne devrait pas accepter d'assumer des décisions concernant l'avenir de ses collaborateurs**

S'il participe à la décision en témoignant de ce qu'il perçoit et sait de ses collaborateurs, ce n'est pas à lui qu'il appartient de décider de l'évolution de leur carrière. Il n'a pas la légitimité pour prendre des engagements significatifs (augmentation de salaire, promotion, mouvement professionnel, licenciement...) concernant ses collaborateurs directs. Ceux-ci ne lui sont affectés que pour la bonne exécution des opérations. Les décisions de carrière doivent être prises par le N+2 ou par un N supérieur, selon le choix organisationnel de la direction.

- **En résumé,** un manager est donc responsable, sur les questions de carrière et d'évolution professionnelle, des personnes situées au niveau N-2 par rapport à lui, et attend de son N+2, ou négocie avec lui, des propositions quant à sa propre évolution.

ciation avec les syndicats et les représentants du personnel, par exemple l'ancienneté (dans les commissions secondaires du personnel, chez EDF-GDF, les syndicats contrôlaient que l'ancienneté était bien prise en compte au moment des choix).

Des signaux forts doivent être adressés aux personnes pour les aider à se situer dans l'entreprise et nourrir leurs aspirations. Les augmentations individuelles de salaire

remplissent cette fonction. Les personnes doivent être capables d'estimer le degré de considération qu'on leur porte en prenant connaissance du montant de leur augmentation et de l'évolution de ces augmentations. Les entreprises qui ne pratiquent de telles augmentations que de manière erratique obligent les salariés à se référer à d'autres signaux plus subjectifs et donc moins certains pour apprécier leur position.



L'AVIS DES PROS

Entretien avec un responsable RH d'une entreprise du secteur de la chimie

LE DÉBUT DE CARRIÈRE DES JEUNES MANAGERS

Pour réussir dans votre entreprise faut-il présenter un profil particulier ?

Je peux en parler puisque j'ai recruté une bonne moitié des jeunes managers de cette entreprise. Il faut surtout une bonne compétence technique de base. Nous sommes attentifs à ne pas avoir non plus des profils trop pointus du point de vue de la personnalité. Nous voulons des gens ouverts, des gens d'études qui soient aussi gens de contact avec une bonne ouverture d'esprit, un profil polyvalent, technique et apte à animer des équipes. Ce n'est pas un profil très original. Mais c'est la règle car plus on monte dans la hiérarchie des responsabilités, plus la responsabilité technique se dilue. Il faut rester en relation avec beaucoup de gens ; un bon technicien qui ne sait pas communiquer ne peut pas devenir un bon manager.

Comment déceler ces qualités chez des jeunes ?

Quand je considère les candidats pour un poste, je vois des profils différents. Certains candidats n'ont pas compris ce que recouvre le poste. D'autres ne sont pas vraiment intéressés par ce qu'il offre. Au fil d'un entretien, je peux apprécier la relation qui se crée, sa qualité. Je vois la personne en situation. J'ai à 80 % l'idée de la façon dont elle se comporte habituellement dans la vie professionnelle.

Utilisez-vous des procédures du type centre d'évaluation (assessment center) ?

J'en ai une pleine armoire. Je m'en sers moins que par le passé. Nous avons pratiqué des techniques de groupe, des *in baskets*. J'ai tous les instruments voulus car l'entreprise a son propre laboratoire psychotechnique développé aux États-Unis. Mais là n'est pas l'important. Je connais parfaitement la structure de l'entreprise, son encadrement, les jobs existants, ses problèmes. Je n'ai pas besoin d'être très fin au niveau de l'analyse psychologique. Dans certaines grandes entreprises, il y a un service central qui prend les décisions concernant les jeunes managers pour toute la France, mais ils ne connaissent pas bien les divisions, la réalité du terrain. Moi, je connais l'environnement d'un poste. Je peux donc savoir comment telle ou telle personne va s'y adapter. Ceci dit, je pense aussi que beaucoup de personnes sont réfractaires aux tests. Elles n'aiment pas ces exercices. Je privilégie donc des techniques d'évaluation plus douces et, je crois, tout aussi fiables.

Les allocations aux postes et aux fonctions sont donc réussies ?

Nous ne constatons pas d'échec. Tout d'abord, nous n'avons pas de turn-over fort pendant les premières années. Nous ne sommes pas une entreprise presse-citron. Nous leur apportons beaucoup car nous avons du savoir-faire. Ensuite, ils apportent à leur tour à l'entreprise, car ils sont créatifs. Certains s'en vont quand même. Mais on quitte moins facilement l'entreprise en France qu'aux États-Unis. C'est dans les secteurs des ventes et de l'informatique que ça tourne le plus facilement.

Avez-vous des concurrents sur le marché du travail ?

Nous ne sommes pas assez connus du grand public. Notre manque de notoriété nous fait du tort, en particulier vis-à-vis des entreprises qui pratiquent un marketing des emplois plus sophistiqué que nous. Nous raisonnons en termes d'évolution de carrière. Le plus difficile, c'est d'anticiper, de savoir dans quels secteurs vont croître les besoins et avec quels types de profil. On n'a pas toujours les éléments en main. Il y a parfois des explosions dans certains secteurs, liées à des innovations, des grands projets. Il est difficile de faire coïncider les besoins de la société avec les aspirations de carrière.



EN PRATIQUE

LE TURN-OVER FONCTIONNEL

La fidélisation n'est pas toujours la bonne réponse. Les entreprises d'audit et de conseil, par exemple, prospèrent en acceptant des taux relativement élevés de turn-over (proches de 20 %) parce que cela satisfait les intérêts des deux parties (renouvellement des ressources liées à des apports frais de collaborateurs motivés par le désir d'apprendre et de valoriser ailleurs, plus tard, cet investissement, et, de l'autre côté, conscience des entreprises que leur structure pyramidale n'autorise pas la réalisation de toutes les ambitions de carrière). Loin d'être un symptôme de GRH inadaptée, le turn-over peut au contraire devenir fonctionnel.

LA FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS

La question de la fidélisation des collaborateurs se pose dans un contexte économique et sociétal marqué par une grande turbulence. Dans le passé, personne ne doutait de l'avantage compétitif que pouvait représenter la réussite d'une politique de fidélisation des salariés, ou tout au moins de certaines catégories d'entre eux, ceux qui contribuaient fortement à la création de valeur dans l'entreprise.

Une gestion différentielle des carrières refuse, dorénavant, de considérer ce problème comme central. Chacun des deux acteurs, l'entreprise à travers ses dirigeants et le collaborateur, doit être en mesure d'évaluer l'intérêt particulier qui est le sien à maintenir une liaison ou à la rompre pour de nouvelles aventures.

! À SAVOIR

LES GESTIONNAIRES DE CARRIÈRE

Les gestionnaires de carrière sur le terrain, de par leur proximité des structures décisionnaires, jouent un rôle clé dans l'animation de la gestion des carrières, au niveau de la mise en valeur des informations préalables à la prise de décision, car il est nécessaire que la décision elle-même soit prise à une certaine distance, avec du recul, pour objectiver le point de vue.

Si les collaborateurs de la nouvelle économie sont de plus en plus des acteurs mobilisant essentiellement les savoirs et les connaissances, ils détiennent des atouts aisément transférables d'une entreprise à l'autre et seront donc moins réceptifs aux offres de fidélisation, comme le montrent les nombreux travaux disponibles sur la fameuse génération Y.



CAS D'ENTREPRISE

Qu'est-ce qui a mobilisé le département Ressources humaines dans votre entreprise (compagnie pétrolière) ?

Des changements très profonds ont eu lieu dans l'entreprise. D'un monde de techniciens qui distribuaient leurs produits, on est passé à un monde de marketeurs et de vendeurs. Cela a changé complètement la vie de l'entreprise. Quand je suis entré en fonctions, nous recrutons 85 % d'ingénieurs. Quand je suis parti, nous recrutons 60 % de marketeurs pour 20 % d'ingénieurs ! Le rôle de la DRH a été d'accompagner et même de provoquer ce changement. De plus, chaque branche a été amenée à s'organiser par rapport à son marché.

La branche Chimie n'a eu plus rien à voir avec la branche Pétrole qui, elle-même, n'a eu rien à voir, toujours en termes d'organisation, avec la branche Gaz. La Chimie a travaillé au niveau mondial, le Pétrole par grandes régions. À l'intérieur d'une même région, l'Europe par exemple, j'ai été amené à recruter pour les lubrifiants, ce qui signifiait pour la France et l'Europe de l'Est, ou pour les stations-service, ce qui signifiait pour la France, l'Espagne et le Portugal. Ou encore, si je recrutais pour la logistique lourde du Pétrole, je travaillais soit pour la moitié ouest de la France, la Grande-Bretagne et l'Irlande, soit pour la moitié est de la France, reliée au couloir du Rhin.

Un deuxième challenge des RH fut l'open-resourcing. Les gens prenaient une mission avec des objectifs, des moyens, des budgets, de la formation, des hommes... et une durée. Six mois avant la fin du contrat, on validait si cette durée était toujours la même. Si oui, on avait alors accès, via l'intranet, à tous les postes disponibles dans l'entreprise dans les six mois à venir. En même temps, son propre poste partait dans l'intranet afin d'être disponible pour les autres. Et on postulait, en envoyant son CV. Deux avantages : on devenait encore plus acteur de son propre changement ; cela facilitait la transparence des mutations internes. On ne pouvait plus cacher les jobs, les réserver, bloquer quelqu'un sur un poste. Avant, on postulait en moyenne à trois emplois différents. Avec l'open resourcing, on a postulé à environ 4,7 postes sur l'intranet.

Comment attiriez-vous et intégriez-vous les jeunes diplômés dans l'entreprise ?

Nous n'intégrions que des gens dont nous pensions qu'ils pourraient rester. Ce qui ne veut pas dire des clones ! J'étais responsable de l'anticlonage. J'avais trois critères : sens du résultat concret, qualités relationnelles, qualités d'analyse, de synthèse et vision transverse (capacité à appréhender tout ce qui arrive hors de votre champ, tout ce que votre action déclenche à l'extérieur de votre domaine de compétences, que ce soit une contrainte ou une opportunité).



CAS D'ENTREPRISE (SUITE)

Ensuite, nous proposons un cadre de départ qui pouvait évoluer, mais qui devait garder une cohérence globale. Chez nous, on ne faisait pas un tour complet de l'entreprise, on venait sur un métier ou un univers. Pas question de papillonner. Peu nombreux sont les touche-à-tout de génie. Notre culture d'entreprise était d'acquérir la compétence dans un domaine, puis de s'ouvrir. Le nouveau venu avait un parrain ou une marraine, hors hiérarchie, qui lui servait de conseiller personnel pendant deux ans. Il découvrait la complexité du monde de travail et gagnait ainsi du temps pour son entrée dans la société. Il apprenait en travaillant (action learning). Il vivait concrètement le lien entre la théorie et la pratique. C'était sa grande force.



L'AVIS DES PROS

Entretien avec un responsable RH d'une entreprise du secteur de la chimie

LE RÔLE D'UN RESPONSABLE RH DE TERRAIN

La position de gestionnaire de terrain en RH a été créée pour améliorer les services rendus par la fonction Ressources Humaines. Elle favorise la connaissance des aspirations des personnes travaillant dans différentes divisions de l'entreprise.

« Je gère de 800 à 900 personnes. J'ai une bonne connaissance du milieu, ce qui me rend plus performant. Le piège, c'est d'être prisonnier des problèmes que l'on me confie. C'est pourquoi l'entreprise a créé des groupes de travail réunissant les gestionnaires de terrain. Chaque gestionnaire est responsable des recrutements et des mutations pour sa division. Il faut s'ouvrir à l'ensemble de l'entreprise, ce que permet la commission mobilité de l'emploi de la société qui recense l'inventaire total et en temps réel des postes à pourvoir, des problèmes et des demandes des personnes, des postes à libérer et à créer. Dans cette commission, je dois optimiser les intérêts de ma division et ceux de la société.

...



L'AVIS DES PROS (SUITE)

À l'instant t, dans un service, le responsable peut vouloir recruter à l'extérieur, mais, du fait des restructurations continues, il est préférable de recruter quelqu'un de l'intérieur. Cela contribue aussi à la fidélisation des personnes. Nous devons créer et entretenir des passerelles. Dans ma division, nous avons perdu une centaine de personnes en cinq ans. Il est difficile d'optimiser une carrière en termes de promotion, d'avancement. Nous essayons d'encourager la liberté de proposition des personnes. Comme il y a peu de possibilités de promotion verticale, les personnes ont intérêt à accepter des postes équivalents dans des secteurs, des zones de responsabilité différentes, se préparant ainsi aux prises d'emploi futures.

Je n'exerce aucune contrainte, ni auprès des intéressés ni auprès de la hiérarchie. Je crois plus à mon pouvoir de compétence. Quand l'individu et la hiérarchie croient que vous êtes de bon conseil, il n'y a pas de problème. Il existe une certaine sécurité de l'emploi dans notre société. Les gens ne sont pas mécontents. Il faut leur faire prendre conscience de la nécessité des changements de cap. Je fais passer les messages, mais les personnes ne sont pas toujours prêtes. La hiérarchie peut ne pas vouloir voir partir une personne et devoir consacrer du temps à former son remplaçant.

Ma mission est aussi de constituer une base de données sur le personnel de la division. Mon critère d'urgence, pour intervenir, c'est l'ancienneté dans le service. Ce n'est pas forcément pertinent, puisqu'une même durée de présence dans un service peut recouvrir peu ou beaucoup de postes. Je considère des critères objectifs. J'ai les évaluations professionnelles des personnes, le bilan annuel avec la hiérarchie. Notre structure me permet d'être au cœur des problèmes de la division. Je suis en contact permanent avec les intéressés, la hiérarchie. Je suis au courant de beaucoup de choses. J'utilise la base de données informatisée et le suivi papier crayon pour le côté systématique de la chose. Je ne dois oublier personne. Des souhaits ne peuvent pas être résolus immédiatement. Il faut couvrir tout le champ. Je connais les contraintes de l'entreprise et je suis ainsi plus efficace pour recommander la mobilité. »



CAS D'ENTREPRISE

SOCIÉTÉ DE CONSEIL ALPHA*

L'entreprise a été créée il y a 20 ans. Elle compte près de 70 personnes, réparties en cinq catégories : 10 vice-présidents, 10 managers ayant accédé à cette position par promotion interne, 16 consultants ayant de trois à six ans d'expérience, 12 consultants associés, âgés de 21 à 25 ans et ayant moins de trois ans d'expérience et 20 administratifs. 80 % de ses effectifs sont cadres et la moyenne d'âge dans l'entreprise est de 28 ans.

1. La performance des consultants est évaluée après chaque mission, au minimum tous les six mois et à la demande du manager. La question centrale posée par cette revue factuelle est la suivante : les objectifs sont-ils remplis ? En fonction des réponses fournies, trois thèmes sont renseignés :

- Quel a été le portefeuille des compétences démontrées pendant la mission ?
- Quels sont les axes d'amélioration futurs pour le collaborateur ?
- Quels objectifs et missions lui assigner pour les six prochains mois ?

2. La performance du consultant est évaluée relativement à trois compétences :

- la création de valeur repérée (nouveaux types de problèmes résolus sans assistance, programmes de travail réalistes adoptés pour trouver des solutions efficaces aux aspects les plus difficiles et les plus critiques de la mission, maîtrise des techniques d'analyse) ;
- la qualité de la relation avec le client (interactions bien préparées, sans assistance, bonne conduite des entretiens et des réunions, passage d'un rôle d'expert à un rôle de conseiller pendant la mission, communication persuasive, orale et écrite, sensibilité aux rapports de force dans l'organisation cliente) ;
- l'excellence manifestée dans le travail d'équipe (promotion de l'esprit d'équipe, rôle de référent joué à l'égard des plus jeunes et des consultants associés, coaching des consultants associés, qualité des restitutions aux managers).

3. Une revue consensuelle est initiée par le mentor du consultant (un manager ou un vice-président) tous les six mois. Les thèmes abordés concernent la progression par rapport aux axes d'amélioration, la revue des objectifs passés et à venir, les augmentations de salaire et les bonus accordés, l'avenir du consultant dans la société.

4. Si le consultant est bien sur les rails (on track), il changera de statut et pourra être promu manager au bout de deux ans (fast track) ou de trois ans, dans le meilleur des cas. Si les évaluations sont moins favorables, il devra faire ses preuves et retrouver un niveau d'évaluation positif dans les six ou douze mois qui suivent. Ce système qualifié de système « up or out » est bien intégré et accepté par les consultants et jugé performant par l'ensemble d'entre eux. Les règles sont connues et chacun joue le jeu qui convient.

* nom fictif pour préserver l'anonymat.

LES ACTEURS DE LA GESTION DES CARRIÈRES

Les processus de décision concernant la carrière impliquent plusieurs acteurs dont les contributions sont complémentaires, mais toutes nécessaires, pour aboutir à des décisions informées et justes. La chaîne relationnelle qui traite et met en forme les informations avant décision est plus ou moins complexe en fonction de la taille

de l'entreprise (des chaînons sont absents dans les PME), de son mode d'organisation (raccourcissement de cette chaîne dans les entreprises décentralisées), de son profil institutionnel (place plus ou moins active réservée aux syndicats et aux délégués du personnel). La liste des acteurs impliqués dans les décisions comprend ainsi, potentiellement, la personne elle-même, la hiérarchie directe, la hiérarchie supérieure, le directeur d'unité, le responsable RH terrain, le RRH de l'unité, le responsable RH central (et/ou gestionnaire des carrières), les syndicats et délégués du personnel, les consultants, les chercheurs.



EN PRATIQUE

LES PRINCIPAUX ACTEURS DE LA GESTION DES CARRIÈRES

- **La personne elle-même** exprime ses ambitions à long terme et ses objectifs d'évolution plus immédiats à travers différents types d'entretien (d'évaluation de la performance, de carrière, d'orientation professionnelle) et en se fondant sur les informations utiles tirées de sa participation à différents exercices d'évaluation (bilan de compétence, centre d'évaluation, séminaire de carrière).
- **La hiérarchie directe** (du premier niveau) est à même de porter un jugement sur la qualité et l'efficacité de la personne, en fonction des objectifs opérationnels fixés ; les supérieurs doivent faire remonter les informations utiles au niveau supérieur (N+2), pour faciliter et justifier les décisions.
- **La hiérarchie supérieure** coordonne les activités, rassemble les informations concernant les équipes de travail, les services, et élabore les plans d'action qu'elle soumet aux autorités dirigeantes.
- **Le directeur** (d'unité, du département, de la division...) détient les clés budgétaires et est responsable de la déclinaison stratégique et de sa mise en œuvre par rapport à un plan d'action qu'il a mission d'exécuter (impact direct ou contribution au résultat, apport de valeur ajoutée) pour servir les objectifs généraux de l'entreprise.



EN PRATIQUE (SUITE)

LES PRINCIPAUX ACTEURS DE LA GESTION DES CARRIÈRES

- **Le responsable RH attaché au terrain** *ou de proximité* (une usine, un secteur, une division, le siège social...) est à l'écoute des besoins de tous, relais de la politique de ressources humaines de l'entreprise, en mesure d'informer les personnes sur les opportunités de carrière et les actions à entreprendre pour construire la réflexion et confirmer la décision, conseiller de la hiérarchie.
- **Le RRH de l'unité stratégique** coopère dans la prise de décision, instruit et régule la hiérarchie sur les questions méthodologiques, vérifie la conformité des décisions au droit du travail, à l'accord d'entreprise, à la convention collective, à la charte de l'entreprise, aux politiques de ressources humaines, aux pratiques attendues... Sa responsabilité est engagée au même titre que celle des directeurs et responsables opérationnels des unités (responsabilité morale et responsabilité sociale et économique par rapport aux objectifs assignés).
- **Le responsable central, général, des Ressources humaines** *(et/ou gestionnaire des carrières)* siège dans les comités de direction et stratégique et est responsable de la construction du référentiel, du cadre général des décisions en matière de carrière. Il doit rendre compte des processus et procédures qu'il met en place ou suggère à la direction générale de mettre en place. Il maintient une veille active sur l'état des réflexions dans l'univers du conseil et de la recherche en ressources humaines. Il protège les actions expérimentales, promeut l'innovation et est responsable de la diffusion des bonnes pratiques dans l'ensemble de l'entreprise.
- **Les syndicats et les délégués du personnel** peuvent siéger de droit (statutairement ou par convention) dans des commissions traitant des problèmes et des décisions de carrière.
- **Les consultants** sont susceptibles d'apporter des solutions personnalisées aux interrogations de l'entreprise et de ses collaborateurs. Ils peuvent être directement impliqués dans les actions selon des contrats de services ou participer à des échanges d'expérience et des réflexions de fond dans des groupes de travail, des *think tanks*, en compagnie de responsables d'entreprise.
- **Les chercheurs**, à travers des programmes rigoureux de diagnostic, vérification et interprétation des données disponibles, doivent éclairer le questionnement, conceptualiser, suggérer des voies nouvelles, apprécier les fonctionnalités des dispositifs de carrière, vérifier leur efficacité et les conditions de leur application, publier et faire connaître les bonnes pratiques et les échecs.

Les outils de la gestion des carrières sont extrêmement nombreux. Il convient de les choisir à bon escient, en prenant en compte le contexte de l'entreprise, sa culture et sa stratégie. On distingue plusieurs catégories d'outils : évaluation du capital humain (description de l'existant, des stocks, du capital ressources humaines rassemblé), mobilisation du capital humain (gestion des mouvements, des flux, des passages, des transitions), professionnalisation et préparation des collaborateurs aux missions futures (accompagnement des évolutions personnelles et organisationnelles), développement personnel et professionnel (dynamisation des ambitions personnelles et validation institutionnelle des parcours).

Comment choisir les outils pertinents dans une situation donnée au sein d'une panoplie d'outils très riche ? Cinq critères de décision permettent de faire le meilleur choix d'outils en fonction de la culture, de la stratégie et des enjeux de gestion du capital humain¹ :

- leur utilité ;
- leur rationalité ;
- l'équité des décisions qu'ils autorisent à prendre ;
- leur coût de conception ;
- leur coût de mise en œuvre.

L'usage de ces outils est toujours orienté vers le futur, la facilitation, l'anticipation, la création ou l'accompagnement d'une situation nouvelle. Il s'agit d'une aide à la décision, pas une fin en soi.

Les informations recueillies de l'usage de ces outils sont exploitées, validées et mémorisées :

- dans les situations sociales classiques (entretiens et réunions) ;
- à travers la production de documents, de rapports ;
- sous la forme d'informations codifiées et mémorisées dans des bases de données.

Ces outils doivent être l'objet de validations et donner lieu à la production d'indicateurs économiques, sociaux et de gestion dont il sera fait état dans la fiche 6, qui présentera également des commentaires utiles concernant les difficultés de leur mise en place, les freins à leur exploitation dans les meilleures conditions ainsi qu'un rappel des conséquences inattendues ou des effets pervers de leur utilisation dans des conditions mal contrôlées.

Les tableaux 13.2 à 13.5 synthétisent dans les pages suivantes l'ensemble de ces outils.

1. Les considérations concernant l'équité et les coûts attachés aux différents outils seront traitées dans la fiche 6.

Tableau 13.2 – Outils d’évaluation du capital humain

Outils	Bref descriptif	Utilité
Les bases de données sur le personnel	Outils de connaissance des compétences disponibles à un moment donné. Informent le décideur sur le type de compétences susceptibles d’être mobilisées dans le cadre de missions d’expertise ou de constitution de <i>task forces</i> .	Une bonne décision en matière d’allocation de ressources repose sur la connaissance exacte de l’existant. Les bases de données facilitent la recherche de candidats internes pour les postes à pourvoir. Elles permettent, également, d’identifier des filières d’évolution possibles pour les personnes présentant un certain type de profil.
L’état des effectifs (pyramides des âges, des anciennetés...)	Description objective des situations. La pyramide est la représentation la plus fréquemment utilisée pour pointer des déséquilibres, un manque d’harmonie, des écarts entre les distributions d’effectifs observées et les distributions théoriques ou normatives souhaitées. Une analyse fine des distributions d’effectifs est un préalable indispensable à la prise de conscience des difficultés attendues et des dérives possibles quant à la mobilisation et au renouvellement des ressources humaines nécessaires aux activités.	La représentation symbolique des distributions des personnes, selon des critères significatifs, indique un degré d’engagement et de disponibilité des ressources humaines dans les structures de travail. L’état des effectifs facilite la prise de décisions fondamentales en matière de gestion des effectifs.
La carte des emplois et des métiers	Représentation symbolique des métiers et des emplois offerts. La carte des emplois favorise l’offre et la demande de parcours professionnels réalistes, grâce à l’utilisation des passerelles ouvertes et des moyens offerts pour progresser dans une filière ou changer de filière.	La carte des emplois précise les liens entre les emplois. Elle rappelle les activités attachées aux emplois, les référentiels de compétences requises pour les tenir efficacement et les conditions nécessaires pour pouvoir les occuper. La carte rend visibles les proximités entre les emplois et les emplois qui peuvent être considérés comme des emplois cibles à plus long terme, sous conditions de formation ou d’acquisition d’expériences complémentaires.
Les modèles de simulation	Les décisions ou les scénarios concernant les mouvements des personnes peuvent être testés, avant application, et leurs conséquences analysées, grâce à l’utilisation d’outils mathématiques et statistiques. Les modèles permettent d’éclairer des choix et d’optimiser des décisions.	Les modèles de simulation sont utiles pour affronter l’incertitude et conforter les décideurs. Ils permettent de vérifier les conséquences des compromis et des sacrifices à opérer quant à la poursuite de différents objectifs à compatibilité limitée. Ces outils sont construits pour apporter des réponses à des requêtes particulières, par exemple, envisager des solutions par types d’occupations, de filières, de zones géographiques, de marchés du travail segmentés. L’enjeu essentiel est de tester la valeur de scénarios concurrents, avant la mise en œuvre de celui qui paraît optimal, en fonction de la hiérarchie des problèmes à traiter souhaitée. Les solutions sont donc toujours des solutions valides sous conditions.

Outils	Bref descriptif	Utilité
La revue des talents	Outil dont l'objet est de passer en revue toutes les personnes reconnues comme dotées d'un fort potentiel pour l'organisation. La revue des talents permet de suivre l'évolution de ces personnes et de vérifier qu'elles restent des sources essentielles de compétences et de talents pour les projets futurs.	L'utilité de cet outil dépend de l'intérêt des organisations à constituer des réservoirs de personnes prêtes à affronter de nouveaux défis. La revue des talents est utile quand les décideurs puisent effectivement dans les réservoirs constitués pour trouver les profils recherchés. Une organisation peut se doter de plusieurs réservoirs, tels que les 100 postes clés, le vivier des jeunes managers, la réserve d'experts...
L'identification des potentiels (jeunes prometteurs, hauts potentiels, high flyers)	Outil révélateur de la puissance, de la force interne d'une personne la rendant capable de produire, au fil de sa vie, des résultats qui, s'ils peuvent être anticipés, ne sont pas pour autant parfaitement prédictibles. Le jugement risqué sur la base du potentiel attribué alimente directement les projections concernant les organigrammes de remplacement et de succession.	La connaissance des potentiels facilite le repérage des personnes sur lesquelles l'organisation peut compter pour assurer la réussite de ses stratégies et des actions à entreprendre. Les personnes identifiées sont : • des JP (<i>jeunes prometteurs</i>), dont on espère un retour sur investissement conséquent à long terme, • des HP (<i>hauts potentiels</i>), dont la disponibilité aide l'organisation à réagir rapidement et efficacement aux opportunités et aux menaces de son environnement, ainsi qu'aux aléas de sa vie interne, • des <i>high flyers</i>, qui évoluent plus rapidement que leurs congénères vers les zones d'excellence et maintiennent un haut niveau d'engagement nourri par l'esprit d'entreprise et le besoin d'aventure.
Les organigrammes de remplacement	Outil de <i>staffing</i> des compétences rares, pour pallier les aléas de la vie professionnelle ou préparer de futurs mouvements affectant les postes clés de l'organisation. Les organigrammes de remplacement indiquent les noms des remplaçants des titulaires actuels.	L'usage de cet outil évite les blocages et de perdre un temps précieux en cas de mouvement surprise. La construction du nouvel organigramme rend souvent les décideurs conscients qu'une réorganisation, plus complexe que celle initialement imaginée, est parfois nécessaire quand le remplacement dans le poste n'est pas possible du fait d'évolutions majeures touchant ce poste (nouvelles technologies, nouvelles demandes du marché).

Tableau 13.3 – Outils de mobilisation du capital humain

Outils	Bref descriptif	Utilité
La bourse des emplois, la publicité des postes à pourvoir, la publication des postes vacants ou qui le seront bientôt	Outil de communication interne, informant les collaborateurs que des postes se libèrent et qu'ils peuvent se porter candidats à ces postes. L'outil valorise une approche non discriminatoire des problèmes d'allocation des ressources humaines dans les emplois disponibles.	L'usage de l'outil élargit le champ des candidatures à un poste en sollicitant des candidatures inattendues. Les décideurs peuvent ainsi apprécier l'attractivité d'un poste, sa popularité, et vérifier, par l'étude du profil des candidats, pour quel genre de personnes ce poste est considéré comme une cible atteignable.

Outils	Bref descriptif	Utilité
Les comités de carrière	L'outil affirme la responsabilité collective et essentielle des responsables et des dirigeants dans les décisions de carrière. Des comités de carrière peuvent être institués à différents niveaux hiérarchiques. Les comités de carrière comprennent toujours des responsables des ressources humaines.	La constitution de comités de carrière rappelle que les décisions d'évolution concernant les personnes se situent à un niveau stratégique, dans un cadre réel où échangent, négocient et s'affrontent les responsables de l'organisation. Des comités de carrière plus opérationnels, chargés de superviser les mouvements des personnes à court terme et de coordonner ces mouvements pour éviter les situations conflictuelles, peuvent se réunir également plus fréquemment, par exemple tous les trimestres.
Les restructurations organisationnelles	L'outil vise à dynamiser une situation de travail en réorganisant le champ des opérations (redéfinition des missions, modification des liens entre les personnes, les services, les unités opérationnelles). Il est souvent plus efficace de restructurer que de susciter des mouvements personnels sur un terrain immobile.	Les réorganisations, les redéploiements de personnes sont des pratiques typiques de cultures d'organisations caractérisées par une faculté d'adaptation rapide aux signaux reçus de l'environnement. En particulier, les organisations structurées sur la base des projets à mettre en œuvre et les organisations matricielles sont, de fait, constamment engagées dans ce type d'ajustement aux exigences changeantes des actions.
L'analyse des transitions professionnelles	L'analyse des transitions professionnelles permet de contrôler et de réguler les parcours professionnels au sein de l'organisation ou de l'une de ses parties, en repérant des cheminements alternatifs pour accéder à une même position (principe d'équifinalité) et, parmi ces chemins, le cheminement le plus probable ou chemin critique.	L'outil permet d'anticiper des évolutions collectives et individuelles, en associant des probabilités de passage d'une position à une autre à l'intérieur d'un sous-système de positions, ainsi que des probabilités de sortir de ce sous-système vers un autre sous-système interne (export) ou, de façon définitive, vers l'univers externe. L'outil a une utilité limitée dans la mesure où sa validité repose sur l'hypothèse que ce qui s'est produit dans le passé constitue le meilleur prédicteur de ce qui se produira dans le futur.
Les faisceaux de courbes de carrière	Les courbes de carrière aident les décideurs et les collaborateurs à se repérer en leur proposant des éléments d'appréciation d'un positionnement relatif, à un instant donné, dans un champ des possibles.	L'outil favorise l'anticipation des évolutions à venir en pronostiquant le chemin le plus probable qu'une personne est susceptible d'emprunter, relativement à tous les chemins qui lui sont ouverts. CAS Exemple d'une entreprise proposant à chaque collaborateur un parcours de carrière : Une zone d'évolution de carrière est proposée aux personnes en fonction de leurs compétences reconnues. Cette zone recouvre 25 ans de vie professionnelle et rend possible le franchissement de plusieurs niveaux de classification à partir d'un seuil d'accueil. Un parcours de carrière minimum est prévu, assurant un changement de niveau à partir de ce seuil d'accueil, en fonction de l'ancienneté. Ces courbes de carrière sont étroitement corrélées aux courbes de salaire.

Outils	Bref descriptif	Utilité
Les programmes <i>fast track</i>	Les programmes <i>fast track</i> sont de programmes mixant des activités de formation, de tutorat et de mise en réseau, pour préparer des personnes reconnues comme ayant un fort potentiel d'évolution à accéder rapidement aux positions de responsabilité.	Les programmes <i>fast track</i> visent à créer une dynamique des apprentissages de base et à stimuler les personnes appelées à jouer, à moyen ou long terme, un rôle important dans l'organisation.
L'encouragement de la mobilité	Outil permettant de lever certains obstacles à la mobilité. Désirer ou accepter la mobilité n'est pas un souhait universellement partagé, aussi est-il nécessaire d'encourager les personnes prêtes à répondre aux demandes de l'organisation et être mobiles. Cet encouragement peut prendre la forme d'un dialogue avec des spécialistes de la gestion des carrières ou d'une attribution d'avantages financiers.	Outil de dialogue avec les responsables mobilité dans l'organisation ouvrant le champ des opportunités et permettant d'acquérir des informations concrètes sur ces possibilités (encouragement de l'usage des sites emploi et de la fréquentation des forums emploi, encouragement financier). CAS Exemple d'une entreprise proposant de verser à ses collaborateurs un capital égal à quatre mois de salaire pour chaque mutation à partir de la quatrième sous forme, à choisir, de versement en espèce, congé sabbatique, compte courant bloqué avec intérêts. Aides administratives d'installation dans le nouveau lieu, matérielles (dédommagements et indemnisations) et psychologiques (préparation du mouvement).

Tableau 13.4 – Outils de professionnalisation et de préparation des collaborateurs aux métiers futurs

Outils	Bref descriptif	Utilité
Les entretiens professionnels, de carrière ou d'orientation professionnelle	L'entretien de carrière, traditionnellement et à juste titre distingué de l'entretien annuel d'évaluation des performances, est aujourd'hui renforcé par l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 qui stipule que les salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise ont droit, tous les deux ans, à un entretien professionnel permettant un échange sur les compétences acquises et les souhaits d'évolution professionnelle.	L'utilité de l'entretien professionnel est concrète et immédiate, puisque le collaborateur peut faire valoir ses aspirations à bénéficier d'actions de formation lui permettant d'engager un projet professionnel (adaptation aux évolutions de son poste, renforcement de sa qualification) en utilisant, en particulier, son droit individuel à la formation.
Les plans de succession	Les plans de succession concernent essentiellement les postes clés dans l'organisation. Ils sont préparés pour assurer une succession en douceur d'un dirigeant ou, plus rarement, d'une équipe dirigeante.	La pratique du plan de succession permet d'éviter de devoir gérer des mouvements de dernière minute dans la sphère sensible du pouvoir. Les plans de succession assurent la continuité de l'organisation en la consolidant face à des agressions externes.

Outils	Bref descriptif	Utilité
Les apprentissages pragmatiques (<i>action learning</i>)	Un dispositif de professionnalisation intégrant des tâches ou des projets propres à la situation de travail, réels et concrets, dans le processus d'apprentissage lui-même. L'outil concerne surtout les jeunes collaborateurs en voie de professionnalisation.	Le dispositif joue simultanément sur deux tableaux en faisant de l'engagement direct dans des actions en cours la base d'un apprentissage de conduites nouvelles. Par rétroaction, les progrès des personnes conduisent à modifier les conditions organisationnelles de la performance en ouvrant la voie à une valorisation plus profonde des acteurs (professionnalisation, <i>empowerment</i>).
Les programmes de formation/développement, avant ou après promotion	La perspective d'accès d'un collaborateur à une position d'ordre supérieur (élargissement des responsabilités, sensibilisation à de nouveaux types de problèmes dans l'environnement cible) peut conduire les décideurs responsables de ce mouvement à proposer au nouveau promu une formation avant ou après l'arrivée dans son poste.	L'utilité de ces programmes est forte pour donner au collaborateur les moyens d'accéder rapidement à un niveau de performance satisfaisant dans le poste. Si la formation n'a pas été anticipée et proposée avant promotion rapide, il peut être utile de coupler cette formation avec une intervention de coaching et de mentorat afin d'assurer une diffusion rapide de ses effets auprès du nouveau promu.
Les contrats de développement	Le contrat de développement prend en considération les caractéristiques particulières des collaborateurs (leurs expériences, leurs ambitions). Il propose des actions incitant ceux-ci à valoriser, dans un souci de continuité ou dans la perspective d'un élargissement de leurs portefeuilles de compétences, les expériences acquises ou des expériences nouvelles. Il est souhaitable que les personnes qui sont parties aux contrats pour le compte des organisations exercent un rôle de mentor pour assurer le suivi de ces contrats.	Le contrat de développement fixe des objectifs et donne du sens à l'action et à l'engagement professionnel du collaborateur. Il renforce des motivations constructives telles que l'affirmation de soi, l'esprit d'entreprise, la créativité.
Les postes du type adjoint à ou chargé de mission	L'organisation peut avoir intérêt à créer des positions proches des postes où se prennent des décisions opérationnelles importantes, afin de permettre à des personnes destinées à occuper ces postes à moyen terme de se familiariser avec les types de décisions prises par les titulaires de ces postes. Les positions de chargés de mission sont également une opportunité pour des experts de se rapprocher d'un terrain et d'y exercer leurs compétences.	Les titulaires des postes d'adjoint au directeur d'un département ou d'une unité assistent les responsables de ces entités et apprennent à leur contact, et sous leur direction, par des actions et des projets ciblés, les ficelles et les bonnes pratiques d'une fonction qu'ils sont destinés à occuper dans le futur, le plus souvent dans une autre unité géographique.

Outils	Bref descriptif	Utilité
Les missions tests expérimentales (pop corn stands)	Il importe, parfois, d'instituer des projets ou de créer des départements isolés et protégés de l'ensemble de l'organisation afin de permettre à des responsables, des personnes considérées comme des hauts potentiels, des personnes talentueuses, d'expérimenter de nouvelles façons de faire ou de tester des pratiques ou des services innovants. Ces personnes disposent d'une délégation financière avec un budget et une gestion propres, séparés de ceux de l'entreprise. L'objectif des missions tests est de concrétiser une idée, puis de la valider sur le terrain.	Les missions tests permettent de créer des situations contrôlées et protégées permettant aux personnes d'expérimenter des conduites créatives et de prendre plus facilement des risques mesurés, sans mettre en danger l'ensemble de l'organisation.
Les pratiques de co-investissement des ressources	L'organisation peut avoir avantage à valoriser par un abondement les efforts de ses collaborateurs décidés à accepter une mobilité. Plus généralement, l'organisation se doit de reconnaître les investissements, les sacrifices et les dépenses consenties par ses collaborateurs désirant évoluer. Peut en être rapprochée la pratique organisationnelle consistant à dédommager les managers qui perdent leurs collaborateurs, du fait d'un mouvement sollicité par l'organisation.	Rendre plus attractif un engagement ou une mobilité qui coûte aux collaborateurs de l'argent, des efforts, des sacrifices. Lever l'obstacle d'une hiérarchie non consentante pour des raisons économiques.

Tableau 13.5 – Outils de développement personnel et professionnel

Outils	Bref descriptif	Utilité
L'accompagnement de la performance (tutorat, coaching, mentorat)	L'accompagnement de la performance constitue à mettre en place un dispositif de régulation des progrès professionnels du collaborateur. Le <i>tutorat</i> est la forme d'accompagnement centrée sur l'apprentissage des conditions conduisant à la bonne performance. Le <i>coaching</i> est principalement concerné par la résolution des problèmes et des dilemmes rencontrés. Le <i>mentorat</i> privilégie le discernement et la mobilisation pour une évolution professionnelle raisonnable. Les interlocuteurs de la personne concernée par cet accompagnement peuvent être un responsable opérationnel dans l'organisation (tuteur ou maître des apprentissages), un consultant extérieur (coach), un dirigeant ou cadre confirmé de l'organisation, hors ligne hiérarchique (mentor).	Le dispositif d'accompagnement de la performance est fondé sur l'application judicieuse des théories de l'apprentissage et de l'acquisition des compétences. Ce dispositif suppose de prêter une attention particulière à l'interaction des conduites, au dialogue continu, à l'observation et à la restitution des expériences, à l'évaluation formative (opposée à l'évaluation sommative), enfin.

Outils	Bref descriptif	Utilité
Les missions de développement (<i>stretch assignments</i>)	Le dispositif consiste à confier à un collaborateur une ou des missions qui ne sont pas nécessairement prescrites par les exigences de sa position actuelle, mais présentent un intérêt dans la mesure où elle(s) le prépare(nt) à envisager sérieusement, en cas de réussite, l'option d'un mouvement futur vers une position de rang supérieur.	Les responsables saisissent les opportunités qui se présentent pour confier des tâches et des missions nouvelles aux personnes, sans respecter nécessairement les attributions précisées dans l'organisation formelle. Cette pratique renforce une identification des personnes aux intérêts de l'organisation plutôt qu'à ceux de la position occupée ou de la hiérarchie immédiate.
Le conseil de carrière, hors ligne hiérarchique	Le dispositif fournit une assistance professionnelle et des outils d'auto-évaluation des collaborateurs désireux d'évaluer, confirmer ou réordonner leurs objectifs de carrière. Un site intranet peut être proposé à cet effet.	Les collaborateurs, mieux informés sur les marchés et les opportunités offertes, améliorent leurs capacités à se prendre en charge et gérer de façon autonome et responsable leur carrière.
L'évaluation 360° feedback	Outil de prise de connaissance par la personne d'un ensemble d'évaluations exprimées par d'autres personnes jouant un rôle significatif à son égard (lien professionnel ou lien de proximité sociale).	L'outil permet de rassembler des évaluations des perceptions diverses et de repérer les points de convergence et de divergence concernant des types de conduite, des modes de pensée et des styles de performance.
Les bilans de compétences	Le dispositif, défini légalement et réglementairement, est conçu pour permettre aux personnes de prendre conscience de leurs points forts, des zones de progrès possibles et, sur cette base, construire un projet personnel et professionnel à horizon rapproché (court et moyen terme) compatible avec des valeurs personnelles déclinées tout au long de la vie.	Le bilan de compétences favorise une prise en charge raisonnable, par la personne elle-même, des périodes clés de ses changements de stade (statut, besoins, motivations) au cours de sa vie adulte. En clarifiant sa situation, la personne dispose des moyens de se repositionner dans un parcours et de confirmer ou modifier des choix de vie ou professionnels essentiels.
Les centres d'évaluation (<i>assessment centers</i>)	Le centre d'évaluation est un dispositif complexe permettant d'attribuer à une personne un potentiel d'évolution, en repérant ses points forts et ses points faibles, à l'occasion d'un ensemble d'observations de sa conduite et de sa performance dans un univers de tâches et de processus fortement structuré. Divers types de mise en situation sont censés prédire un certain niveau de performance future : tests, entretiens, situations de résolution de problèmes, travaux de groupe, jeux de rôles, simulations et jeux d'entreprise.	L'intérêt d'un centre d'évaluation est multiple, dépendant en grande partie des objectifs assignés au dispositif. Le centre d'évaluation peut sélectionner des personnes pour des décisions à prendre maintenant (recrutement, allocation aux missions). Il peut avoir pour objectif de repérer des personnes qui joueront un rôle important dans le futur (hypothèses de mutations, promotions, inscription dans une liste de personnes à haut potentiel à suivre). Il peut être établi, enfin, comme une aide au développement pour identifier des axes de progrès personnel et professionnel.

Outils	Bref descriptif	Utilité
Les itinéraires institutionnels de développement professionnel, les universités d'entreprise	Les organisations peuvent mettre en place des programmes institutionnels de développement professionnel pour certaines catégories de collaborateurs. La réussite au cursus proposé (périodes de formation alternées avec des périodes de travail), reconnue officiellement par l'organisation, facilite les évolutions professionnelles (accès à des positions à plus forte responsabilité, changement de statut). Dans les très grandes entreprises, ces programmes peuvent s'appuyer sur de véritables universités d'entreprise. Des équivalences de certification et des coopérations sont parfois négociées, conduisant à la délivrance de diplômes et titres universitaires.	L'institutionnalisation de parcours certifiants internes permet aux organisations de qualifier les personnes dans le cadre d'un dispositif qu'elles contrôlent, d'économiser les coûts de formation et de communiquer une culture commune à tous les participants de ces programmes.
La validation des acquis de l'expérience (VAE)	Le dispositif de la VAE, défini légalement et réglementairement, permet à une personne ayant accumulé au cours de sa vie une expérience, professionnelle ou non, importante, de la valider auprès d'une institution d'enseignement ou de formation, en obtenant d'elle, sous certaines conditions satisfaites par un processus exigeant, l'un des diplômes ou titres homologués que cette institution délivre.	L'intérêt de la VAE est évident pour la personne, plus questionnable pour l'organisation : convertir en devise forte (un diplôme ou un titre homologué) des efforts poursuivis pendant une partie de la vie, que l'absence de diplôme ne valorise pas suffisamment. La VAE est un dispositif construit autour de la notion essentielle de reconnaissance et constitue une belle opportunité pour dynamiser et relancer une carrière. Le processus de la VAE, de par l'exercice de réflexion et de construction qu'il impose au candidat, est un très bon révélateur de sa motivation et du sérieux de sa démarche.
L'outplacement	L'outplacement est un dispositif par lequel une entreprise qui licencie un collaborateur permet à ce dernier, aidé d'un prestataire extérieur qu'elle finance à cet effet, de retrouver dans les meilleurs délais un emploi ou de démarrer une activité propre.	L'intérêt de l'outplacement est évident pour l'organisation, plus questionnable pour la personne : se séparer dans les meilleures conditions d'un collaborateur dont l'organisation n'a plus besoin, tout en échappant à l'obligation de résultat quant à son reclassement.



CAS D'ENTREPRISE

L'ACCÈS AUX CERTIFICATIONS PROFESSIONNELLES CHEZ IBM

Cette entreprise a vécu, dans un passé récent, une évolution profonde de son orientation stratégique globale. Elle a abandonné ses activités traditionnelles de fabrication de matériels et de logiciels informatiques pour se recentrer sur l'offre de services et solutions informatiques.

La mission d'éducation a toujours été au centre des préoccupations de cette entreprise et se présente aujourd'hui sous un jour nouveau, sous l'effet de la mise en œuvre de processus de certification interne, en liaison avec le Registre national des certifications professionnelles (RNCP). Ainsi est reconnue, sous une forme semblable à celle proposée par la VAE, la qualification des personnes à servir, avec un degré élevé de professionnalisme, dans des métiers types à orientation commerciale ou technique (consultant, auditeur, designer, développeur d'applications, spécialiste, manager de projet...). Cette reconnaissance facilite les mouvements à l'intérieur et entre les business units de l'entreprise (Software, Hardware, Solutions et Système). Puisque les clients de l'entreprise veulent avoir la certitude de travailler avec des professionnels compétents et hautement qualifiés, la certification professionnelle leur apporte cette garantie.

La progression des personnes vers de plus hauts niveaux de qualification sera assurée par le remplacement régulier de ces qualifications par de plus récentes, mieux adaptées au regard de l'évolution des disciplines et terrains d'action concernés.

En résumé, l'entreprise renforce la responsabilité personnelle de ses employés en les dotant de credentials qui stimulent leurs aspirations au professionnalisme et à la mobilité.



L'AVIS DES PROS

Entretiens avec le PDG d'une entreprise de service auprès des entreprises et le responsable des carrières (RC) d'une entreprise du secteur de la chimie

POINTS DE VUE SUR LA GESTION DES POTENTIELS

• Qu'est-ce qu'un potentiel ?

PDG : Quelqu'un qui possède une réserve de performance et de management forte. Cette personne s'appuie sur le triptyque réflexion stratégique, performance, leadership.

RC : Une personne ayant moins de 40 ans, sans profil précis, mais reconnue comme telle par les dirigeants.

• Comment les potentiels sont-ils gérés ?

PDG : Plus le potentiel est évalué à un niveau élevé, plus la gestion de cette personne est centralisée (niveau mondial, régional ou local).

RC : Les potentiels bénéficient d'un suivi spécifique, aussi sont-ils gérés par des gestionnaires de carrière, en coordination avec les supérieurs hiérarchiques. Chaque année, nous passons en revue les parcours des potentiels et de ceux qui peuvent le devenir.

• Comment détectez-vous les potentiels ?

PDG : La détection se fait par des tableaux de suivi. Pour chaque poste de direction occupé, l'entreprise identifie un réservoir de potentiels évalués chaque année sur leur performance et les enquêtes de satisfaction conduites auprès des clients.

RC : L'identification est laissée aux dirigeants des établissements du groupe. Ce sont eux qui sont les plus à même d'observer, localement, les potentiels, dans leur réalité professionnelle. Les dirigeants définissent le niveau de responsabilité que le potentiel est susceptible d'atteindre à 10 ans.

• Comment accompagnez-vous le développement des potentiels ?

PDG : Nous nous concentrons sur le développement des *soft skills*. Il s'agit de développer des leaders bien plus que des compétences. Ce développement est renforcé par une exposition très forte vis-à-vis des dirigeants, à l'occasion de discussions, de séminaires, de la création d'un *social networking*, de groupes d'échanges, et du *mentoring*.

RC : Les potentiels bénéficient d'actions ressources humaines spécifiques. Nous établissons un parcours avec des cibles en termes de métier, de niveau hiérarchique, d'échéances. Selon les cibles, certaines expériences s'avèrent nécessaires. L'expatriation est ainsi un passage obligatoire pour certains métiers. De même, les hauts potentiels passent généralement par une position professionnelle au siège social ou encore par la gestion d'un projet en interne ou en externe.

• Comment communiquez-vous le jugement de potentiel ?

PDG : La nomination est effectuée en comité de direction et communiquée à la personne. Pour valoriser les experts techniques, ceux qui détiennent des compétences clés, nous avons créé la catégorie de *distinguished engineers*. Ce ne sont pas des hauts potentiels mais des talents essentiels reconnus. Nous valorisons aussi les *global account managers*, les meilleurs commerciaux. Nous cherchons à faire cohabiter harmonieusement toutes les filières.

RC : Nous avons choisi de rester discrets. Les hauts potentiels ne savent pas toujours qu'ils sont sur la liste. Ils se rendent compte toutefois que nous nous intéressons à eux car nous avons des échanges fréquents avec eux. Pour les potentiels de très haut niveau, nous avons créé une formation spéciale en interne ou nous les envoyons dans de grandes universités internationales. Lorsqu'elles suivent ces formations, les personnes savent qu'elles font partie des hauts potentiels.

APPORTS DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Les systèmes d'information jouent un rôle clé dans la gestion des carrières dans la mesure où les données sur les individus sont susceptibles d'être disséminées dans l'entreprise. Les différents acteurs impliqués, à commencer par le collaborateur et son manager, doivent avoir une information fiable, précise et pertinente pour pouvoir prendre les meilleures décisions possibles en respectant les impératifs d'équité et de transparence. Les champs couverts par les systèmes d'information dans la gestion des carrières vont de la constitution d'une base de données exhaustive, jusqu'aux outils de planification des carrières en passant par la création d'une bourse des emplois.

UNE BASE DE DONNÉES EXHAUSTIVE

La première étape indispensable permettant à l'entreprise de mettre en œuvre une gestion des carrières répondant simultanément aux besoins de la stratégie et aux attentes des individus est celle de la constitution d'une base de données regroupant, entre autres, les éléments suivants :

- les référentiels issus de la GPEC et les besoins en compétences ;
- les postes, fonctions ou missions avec l'identification des disponibilités actuelles et futures ;
- les informations individuelles sur l'identité des personnes avec l'historique de leurs parcours (évolution professionnelle, formation...) ;

- les informations sur leurs évaluations de performance et de potentiel ;
- les informations sur les souhaits d'évolution et de développement personnel et professionnel ;
- etc.

DES MODULES DÉDIÉS DU SIRH À LA GESTION DES CARRIÈRES

Une fois la base de données constituée, les systèmes d'information jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de la gestion des carrières avec des modules dédiés du SIRH qui vont permettre de faire coïncider le plus



CAS D'ENTREPRISE

BASE DE DONNÉES DANS UNE ENTREPRISE FABRIQUANT DES SYSTÈMES ÉLECTRIQUES

Du point de vue opérationnel, deux bases de données sont mises en rapport pour prendre les décisions voulues en matière d'allocation des ressources :

- **Une base de données des postes, fonctions et missions** précisant, pour chaque cas, les profils d'activités et les référentiels de compétences communs à ceux qui seraient susceptibles de les occuper ou de les prendre en charge.

- **Une base de données des personnes mobilisables dans l'entreprise**, précisant pour chaque personne :

- son état civil ;
- les actions de formation suivies (niveau de formation initiale et types de formation continue ;
- les langues parlées et écrites ;
- l'historique des rémunérations ;
- les dossiers d'évaluation des performances et d'attribution du personnel ;
- ses souhaits d'évolution professionnelle.

Les dossiers, protégés par des mots de passe, sont gérés selon trois procédures.

- **Une procédure d'accès au dossier informatisé par l'intéressé**

Celui-ci adresse sa demande à son supérieur hiérarchique ou à la direction des ressources humaines. Le dossier lui est ensuite présenté lors d'un entretien avec son supérieur hiérarchique ou avec le gestionnaire de carrière.

- **Une procédure d'accès aux dossiers par un manager opérationnel demandeur**

Il est bon que seule la DRH puisse avoir accès aux dossiers, dans leur intégralité pour la direction centrale des RH, à une partie d'entre eux, celle concernant l'entité où il opère, pour le gestionnaire de carrière.

Un dossier sélectionné n'est donc jamais transmis directement au manager opérationnel demandeur. Celui-ci n'en prend connaissance qu'à travers le truchement du gestionnaire de carrière qui le lui commente.

Après examen des éléments du dossier, un candidat potentiel ne peut être contacté par le manager opérationnel demandeur qu'après accord du gestionnaire de carrière qui en informe parallèlement le supérieur hiérarchique.

- **Une procédure de mise à jour du dossier**

Cette mise à jour concerne d'abord la situation administrative de l'intéressé, et la DRH la prend en charge.

Une mise à jour des informations produites lors de l'entretien annuel d'évaluation de la personne par l'intéressé et son supérieur hiérarchique (N+1) est effectuée ensuite.

étroitement possible les besoins de l'entreprise et les attentes des individus. Quatre exemples de ces modules sont proposés ici.

LA BOURSE DES EMPLOIS INTERNES

Dans la mesure où les personnes ont de plus en plus de responsabilités sur la gestion de leur propre carrière, il est indispensable de leur fournir une information fiable sur leurs possibilités d'évolution. C'est la raison pour laquelle de nombreuses entreprises ont constitué une bourse des emplois internes regroupant tous les postes disponibles avec une description de leur contenu et du profil pour les tenir. Le développement phénoménal des intranets RH depuis une dizaine d'années a facilité grandement la constitution et la consultation de la bourse des emplois internes remplaçant progressivement le traditionnel « job posting » où les postes dispo-

nibles étaient « postés » dans les couloirs de l'entreprise et/ou dans le journal interne.

LA GESTION DES COMPÉTENCES ET DES PROFILS

Ce module intègre habituellement (1) la gestion des compétences, liée à la GPEC, basée d'une part sur les référentiels de compétences et d'autre part sur les évaluations des salariés et (2) la gestion des profils qui permet de rapprocher les profils types de compétences par postes et métiers avec les profils de compétences et de performances individuelles. Ce module combine une approche individuelle et collective.

LES PLANS ET LES CHEMINEMENTS DE CARRIÈRE

Ce module permet, d'une, part de saisir les préférences des salariés en termes d'évolution professionnelle à partir des objectifs

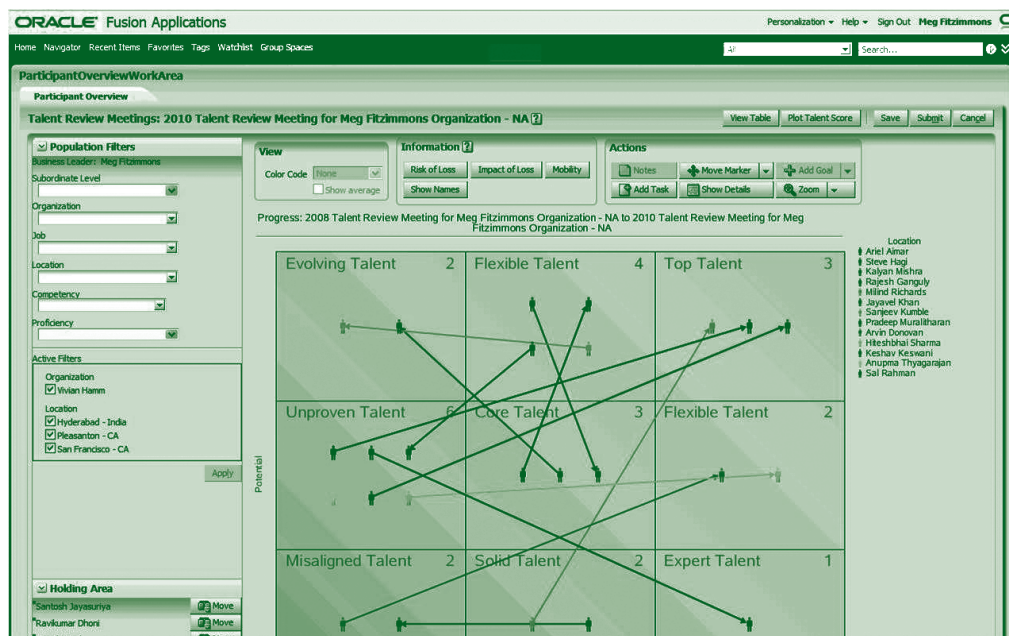


Figure 13.1 - Exemple de page de saisie des cheminements de carrières des collaborateurs

de carrière qui proviennent des entretiens de carrière et, d'autre part, de définir des parcours types de carrière qui seront adaptés ensuite aux situations individuelles. Ce module est essentiel pour faciliter le dialogue entre le collaborateur, son manager et le gestionnaire de carrière (quand il existe) ou le DRH. La figure 13.1 montre un exemple de page de saisie des cheminements de carrières d'un groupe de collaborateurs dans le cadre d'une revue des talents.

LES PLANS DE SUCCESSION

Ce module est sans doute l'un des plus utilisés dans les modules disponibles dans les SIRH pour gérer les carrières dans la mesure où les plans de succession concernent avant tout des postes stratégiques ou des postes dont les compétences sont rares. Le succès à long terme d'une organisation nécessite, en effet, que l'on puisse identifier assez tôt les personnes pouvant être amenées à remplacer les collaborateurs occupant les postes clés. L'outil informatique permet de faire des simulations sur des hypothèses de remplacement et surtout de repérer les principaux «trous» dans l'organigramme si l'un ou l'autre des titulaires des postes clés était amené à changer de poste au sein d'une même entreprise ou de quitter cette entreprise.

UNE NÉCESSAIRE INTÉGRATION DES MODULES DU SIRH POUR GÉRER LES CARRIÈRES

L'une des caractéristiques principales de la gestion de carrières réside dans le fait que cette pratique RH s'appuie sur un ensemble d'autres pratiques abordées dans plusieurs

autres dossiers de cet ouvrage : GPEC, recrutement, évaluation, rémunération, formation... La carrière est en effet une synthèse de l'expérience de travail d'un individu ; aussi est-il essentiel de pouvoir s'appuyer sur des informations provenant d'autres pratiques RH. Sur le plan des modules de gestion de carrières du SIRH, il est donc nécessaire de prévoir leur intégration avec les autres modules pour pouvoir alimenter le système de décision avec des informations fiables et actualisées :

- le module de GPEC donne des informations clés sur les évolutions des métiers et emplois, les référentiels compétences, etc.,
- Le module recrutement fournit les éléments importants sur les besoins de l'entreprise à court terme et sur les profils requis,
- le module évaluation permet d'avoir une information fiable sur la performance et, le cas échéant, le potentiel des individus,
- le module rémunération produit l'historique des évolutions de la rémunération d'un individu et notamment les compléments qui sont de plus en plus importants pour la détermination de la partie variable,
- le module formation donne les informations indispensables pour la gestion des carrières tout autant pour connaître le parcours des formations suivies par un individu au sein et en dehors de l'entreprise que pour connaître les opportunités de développement personnel et professionnel.

Cette liste, sans être exhaustive, montre l'impérieuse nécessité pour la gestion des carrières de disposer d'informations validées provenant de sources différentes mais qui doivent communiquer entre elles. Le système d'information joue un rôle clé dans cette intégration. Pour illustrer cette idée, la figure 13.2 montre un écran sur lequel apparaît simultanément un ensemble d'informations personnelles de l'individu, la formation, l'évaluation.



Figure 13.2 - Exemple d'intégration des modules SIRH pour la gestion des carrières

Source : Présentation du logiciel CarrièresRH sur le site de la société AppliRH : www.applirh.com/carrier.htm

RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS

La gestion des carrières est un sous-système de la gestion des ressources humaines, qui entretient des relations obligées avec ses autres sous-systèmes (recrutement, rémunération, formation...). L'évaluation des résultats de la gestion des carrières est liée directement ou indirectement à celles des autres pratiques RH.

L'ÉVALUATION DES OUTILS

L'examen des pratiques mises en œuvre et des outils utilisés, d'une part, l'analyse des résultats produits et de leurs conséquences sur l'organisation et les personnes, d'autre part, s'imposent aux responsables désireux de se conduire rationnellement. Les tableaux dans les pages suivantes proposent une évaluation des outils à partir de 3 critères : équité, coût de conception et coût de mise en œuvre.

Tableau 13.6 – Outils d'évaluation du capital humain

Outils	Équité	Coût de conception	Coût de mise en œuvre
Les bases de données sur le personnel	Bonne : les décisions se prennent sur une base objective, après avoir considéré toutes les solutions possibles, mais le jugement du décideur peut être néanmoins entaché de subjectivité et refléter un parti pris.	Modéré : toutes les variables pertinentes qui influent directement sur le degré de qualité de la décision doivent être prises en compte.	Modéré : la dépense essentielle consistant à actualiser, quasiment en temps réel, la base de données.
L'état des effectifs (pyramides des âges, des anciennetés...)	Bonne , si les décideurs font preuve d'objectivité et de clairvoyance dans l'analyse et les décisions qui en découlent ; plus sujette à caution, si les décideurs exploitent les constats pour refaçonner des pyramides en fonction de leurs désirs personnels ou de souhaits non débattus de façon transparente.	Modéré : exige de partir de données fiables et d'opérer avec précision.	Modéré : il convient de reconstruire les pyramides de façon périodique, afin d'observer leurs déformations dans le temps et d'en tirer des enseignements pour le suivi des décisions.

Outils	Équité	Coût de conception	Coût de mise en œuvre
La carte des emplois et des métiers	Très bonne , théoriquement, puisque fondée sur une appréhension objective du champ tel qu'il est constitué. Cependant, il est raisonnable de douter que tous les éléments favorisant ou rendant difficile une décision concrète d'orientation professionnelle puissent figurer sur une carte. Certains obstacles ou la raideur de la pente du chemin envisagé ne peuvent se révéler en effet qu'à travers l'expérience vécue.	Élevé : exigeant du temps pour faire un relevé exhaustif des emplois disponibles. Si le coût d'élaboration de ces cartes (car tous les emplois ne peuvent pas être représentés sur une carte unique) est trop lourd, il est possible d'utiliser les cartes des métiers et des emplois du répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) disponibles auprès du Pôle emploi.	Très faible , mais plus élevé si les profils des emplois se modifient rapidement (changement technologique) et si de nouveaux emplois apparaissent dans l'organisation.
Les modèles de simulation	Bonne , si le modèle représente correctement la réalité (<i>goodness of fit</i>) et ne cache pas un point de vue discriminant (paramétrage contestable).	Élevé , si la simulation peut s'appliquer à une multiplicité de situations et les lois d'évolution sur lesquelles elle repose sont sophistiquées.	Faible , si on raisonne en termes de rapport qualité, rapidité et prix.
La revue des talents	Modérée : dépend fortement de la qualité et de l'éthique des responsables de cette revue des personnes.	Modéré : une bonne connaissance des performances et des styles de conduite des personnes passées en revue est indispensable.	Faible à modéré : dépend du nombre de personnes qui, au terme de l'exercice, requièrent la mise en place d'une assistance particulière (coaching, formation, négociation et contractualisation de nouveaux engagements).
L'identification des potentiels (jeunes prometteurs, hauts potentiels, high flyers)	Modérée : c'est là un grand sujet de débat, puisque l'attribution à quelqu'un d'un fort potentiel, l'identification de cette personne comme détentrice d'une part essentielle du capital humain réuni dans l'organisation, repose sur un pari, un jugement humain non vérifiable (les inconnues du futur).	Faible , si l'identification de potentiel se fait sur la base d'une recherche de consensus entre responsables et dirigeants, mais élevé, si le diagnostic résulte, très rarement il est vrai, d'une longue série d'observations, d'examens et d'épreuves normalisées dans un processus de type <i>assessment center</i> .	Faible : le secret officiel qui entoure la nomination d'une personne dans un groupe réputé à fort potentiel interdit l'usage de toute technologie sophistiquée (on peut se contenter d'une liste de personnes sur une feuille de papier ou, simplement, confier cette liste à sa mémoire) et privilégie la création de situations propices à la prise de jugements concertés.
Les organigrammes de remplacement	Modérée : les remplacements dans le feu de l'action sont plus sensibles au procès d'iniquité, tandis que les remplacements convenablement préparés, surtout si un peu d'information a pu filtrer sur le scénario de remplacement probable, semblent mieux acceptés.	Faible : requiert un travail collectif des responsables, avec les représentants des ressources humaines.	Faible , mais modéré si les coûts de formation et de coaching du remplaçant sont inclus dans l'opération.

Tableau 13.7 – Outils de mobilisation du capital humain

Outils	Équité	Coût de conception	Coût de mise en œuvre
La bourse des emplois, la publicité des postes à pourvoir, la publication des postes vacants ou qui le seront bientôt	Faible à modérée : elle est sujette à caution car trop souvent la publicité des postes vacants est faite pour donner le change et satisfaire à des exigences qui s'imposent aux décideurs sans entraîner leur adhésion. Beaucoup de postes sont en effet offerts sur le marché des emplois alors qu'ils ont déjà été affectés par cooptation à certaines personnes, d'où la compréhensive frustration et le découragement des candidats à se présenter à nouveau sur ce marché. D'autre part, les candidats eux-mêmes peuvent requérir l'anonymat afin de ne pas être inquiétés plus tard par leur hiérarchie qui interpréterait mal leur désir d'évolution.	Modéré , pour ce qui concerne la production de l'intranet rendant visibles ces informations.	Modéré à élevé : les informations doivent être actualisées.
Les comités de carrière	Bonne , quand le débat est ouvert et les protagonistes conscients de leurs responsabilités et de la solidarité qui les lie, mais faible , quand les membres du comité sont inégalement dotés de la capacité ou de l'envie de débattre ou trop soumis au pouvoir de certains d'entre eux.	Très faible : des règles de fonctionnement du comité devraient être cependant fixées pour rendre les échanges plus fructueux.	Modéré , comme pour toutes les situations de groupe qui mobilisent des responsables et des dirigeants (coûts d'opportunité).
Les restructurations organisationnelles	Modérée : très variable, selon les intentions des décideurs (par exemple, création de nouvelles plateformes de lancement d'activités ou création de postes placards).	Modéré à élevé : dépend de l'ampleur des transformations opérées et des actions sur les ressources humaines qu'elles impliquent.	Modéré : un minimum d'adhésion, donc de temps consacré à la communication et à la vente du projet, est nécessaire.
L'analyse des transitions professionnelles	Très bonne : l'analyse étant objective, c'est-à-dire guidée par l'observation des mouvements réels, le problème de l'équité ne se pose pas.	Faible pour ce qui concerne le modèle (repérage exhaustif des positions et des cheminements autorisés entre ces positions), mais modéré à élevé pour ce qui concerne la programmation du modèle et le maintien à jour d'une base de données de qualité, indispensable pour nourrir le modèle.	Faible : le modèle une fois construit et alimenté peut être appliqué sans difficulté.

Outils	Équité	Coût de conception	Coût de mise en œuvre
Les faisceaux de courbes de carrière	Très bonne : la personne sait à l'avance, en fonction de ses réussites, les objectifs professionnels (niveau de position dans l'organisation, niveau de rémunération) auxquels elle peut prétendre à moyen ou long terme. Son avenir professionnel est ainsi programmé, il n'y a pas de mauvaise surprise. Cette programmation porte sur l'attribution de niveaux théoriques de responsabilités, sans préjuger du contenu réel de ces responsabilités aux horizons temporels fixés.	Modéré à élevé : nécessite des études fines à caractère comparatif (courbes de carrière stimulantes par rapport à ce qu'est susceptible d'offrir la concurrence).	Modéré : l'usage de cet outil tend à déconnecter la progression des personnes et la rétribution de leur performance des aléas conjoncturels qui touchent l'organisation. Les courbes de carrière lisent les effets des décisions concernant l'évolution des personnes, et leur usage est incompatible avec les politiques d'évolution du type <i>stop and go</i> .
Les programmes <i>fast track</i>	Bonne , si les responsables exercent un jugement non discriminatoire pour choisir les personnes concernées par ces programmes.	Modéré à élevé : dépendant de la longueur et de l'intensité du programme.	Élevé : important coût d'opportunité : les acteurs mobilisés dans ces programmes ne sont pas pleinement opérationnels au quotidien.
L'encouragement de la mobilité	Bonne , si le gradient de mobilité est correctement lié à la variation des paramètres qui l'influencent.	Faible : lié à la qualité des relations entre les acteurs au sein de l'organisation pour la fixation des paramètres à considérer.	Modéré à élevé : en fonction de l'urgence des décisions à prendre et des risques associés à la mobilité (par exemple, mobilité vers des pays difficiles où la sécurité des personnes ne peut être totalement garantie).

Tableau 13.8 – Outils de professionnalisation et de préparation des collaborateurs aux métiers futurs

Outils	Équité	Coût de conception	Coût de mise en œuvre
Les entretiens professionnels, de carrière ou d'orientation professionnelle	Bonne : l'application correcte de l'accord interprofessionnel de 2003 ou d'accords d'entreprise ou de branche plus favorables, et la délivrance d'une formation à l'entretien de qualité à destination des responsables hiérarchiques chargés de la mise en œuvre de ces entretiens conduisent à penser que les décisions prises dans le cadre de ces entretiens professionnels peuvent être parfaitement équitables lorsque les entretiens ont été bien préparés.	Faible à modéré : ne nécessite pas d'investissement technologique particulier pour accompagner les nécessaires actions de sensibilisation et de formation des responsables hiérarchiques.	Faible à modéré , globalement, mais le coût peut être nettement plus élevé pour les cadres ou dirigeants ayant un grand nombre de personnes opérant sous leur autorité (large champ de supervision).

Outils	Équité	Coût de conception	Coût de mise en œuvre
Les plans de succession	Faible : à ce niveau de décision, les rapports de force entre les personnes et les groupes l'emportent généralement sur les considérations d'équité.	Faible : les préparations de succession (ou les guerres de succession) font partie de la vie quotidienne des dirigeants et ne nécessitent pas d'investissement particulier de leur part.	Modéré , mais peut devenir très important lorsque la succession se passe mal et que différentes parties prenantes viennent se mêler au jeu en cours.
Les apprentissages pragmatiques (<i>action learning</i>)	Très bonne , à condition de faire preuve de réalisme et ne pas espérer des niveaux de conduite et de performance au-delà du raisonnable, de la part des personnes immergées dans l' <i>action learning</i> .	Faible : ne nécessite pas de technologie sophistiquée particulière.	De modéré à élevé : nécessité d'observer, suivre et évaluer les progrès de façon fiable, donc d'investir dans la formation des acteurs. Acceptation du coût induit par un dispositif fondé sur le droit à tâtonner, errer et être relativement improductif, selon la courbe d'expérience.
Les programmes de formation/développement, avant ou après promotion	Bonne : la décision est peu contestable : le lien entre les décisions de formation et de promotion est solidement établi, sous la condition suspensive, évidemment, que le contenu de la formation soit bien relié aux exigences à satisfaire dans la nouvelle fonction.	Modéré : les responsables doivent se livrer à une recherche ciblée et à un benchmarking des formations spécifiques existant sur le marché pour ne conserver que les formations particulières facilitant la prise de responsabilités nouvelles avec un bon rapport qualité/prix.	Modéré à élevé , surtout si les formations sont dispensées dans l'urgence et nécessitent un accompagnement personnalisé pour être tout à fait opérantes.
Les contrats de développement	Bonne , dans la mesure où le principe de respect des différences de style, de projet entre les personnes est structurant dans la construction des actions de développement. En effet, il n'existe pas d'action de développement qui soit automatiquement bonne en soi pour toutes les personnes.	Faible : il s'agit en fait d'appliquer et de rendre explicite un principe de maintien ou d'accroissement de la mobilisation personnelle dans l'organisation.	Faible à modéré : il convient d'assurer un minimum de suivi de ces contrats (restitutions d'expérience auprès des mentors) afin de les rendre crédibles
Les postes du type adjoint à ou chargé de mission	Bonne : les positions d'adjoint à placent les personnes dans des situations réelles où elles doivent apporter la preuve de leurs compétences et de leur capacité à évoluer vers des postes de responsabilité.	Faible à modéré : effort important à mener pour sensibiliser et convaincre les responsables de créer des positions d'adjoint à auprès d'eux.	Faible à modéré : les positions ont une fonction de type contributif et n'ont pas un impact direct sur les activités.

Outils	Équité	Coût de conception	Coût de mise en œuvre
Les missions tests expérimentales (<i>pop corn stands</i>)	Bonne : plonger la personne dans l'action, lui permettre d'affronter, en milieu protégé, les réponses du terrain, du marché, en s'impliquant dans une action préparée, tout en lui garantissant le droit à l'erreur et au tâtonnement est parfaitement équitable.	Faible à élevé : dépendant de l'importance de l'opération et des moyens mis à disposition pour l'expérimentation.	Faible à modéré , dans la mesure où la mise en œuvre de cet outil vise à minimiser l'impact du résultat sur l'ensemble de l'organisation.
Les pratiques de co-investissement des ressources	Très bonne : cette pratique s'inscrit dans le cadre du donant-donnant.	Faible : il importe d'élaborer le référentiel et les contenus de cette pratique en accord avec les représentants du personnel et les partenaires sociaux.	Modéré : le coût est d'autant plus élevé que l'organisation et ses collaborateurs sont dynamiques, mais si ces mouvements et engagements sont profitables pour l'organisation, elle dispose des moyens de cette politique de co-investissement.

Tableau 13.9 – Outils de développement personnel et professionnel

Outils	Équité	Coût de conception	Coût de mise en œuvre
L'accompagnement de la performance (tutorat, coaching, mentorat)	Bonne : le dispositif exige la pratique du <i>probing</i> , de l'apport des preuves, du travail sur des données objectives, des informations valides.	Faible à modéré : nécessité de former les acteurs au dispositif ou de faire appel à de bons professionnels. L'outil peut être l'occasion d'un dialogue social de qualité dans l'organisation et de la signature d'accords, de conventions, de contrats utiles liant différentes catégories d'acteurs et rapprochant les générations.	Faible à modéré : rétribution des prestations, primes d'encouragement, nécessité d'une animation pour assurer le bon suivi politique et méthodologique des opérations.
Les missions de développement (<i>stretch assignments</i>)	Modérée : les missions sont attribuées à certaines personnes, sélectionnées par les responsables.	Faible : la décision ne nécessite que l'adhésion de la personne à qui est assignée la mission.	Modéré : ce sont surtout les coûts cachés (désorganisation de la structure de travail, perte de contrôle de la hiérarchie sur les collaborateurs) qui peuvent devenir lourds si cette pratique se généralise dans une organisation.

Outils	Équité	Coût de conception	Coût de mise en œuvre
Le conseil de carrière, hors ligne hiérarchique	Très bonne , si l'accès aux informations est aux conseillers n'est pas contrôlé par les responsables hiérarchiques des personnes intéressées.	Modéré : il convient de financer la constitution d'une base documentaire papier ou électronique, et de prévoir des permanences de professionnels aptes à dialoguer avec les personnes intéressées.	Faible , si le service est demandé par un nombre de personnes suffisant.
L'évaluation 360° (feedback)	Bonne , si le feedback des données recueillies est adressé à la personne qui doit en tirer, aussi objectivement que possible, les conséquences.	Faible : choisir seulement à bon escient les échelles et questionnaires servant aux évaluations.	Faible : communication des enjeux et sensibilisation à la pertinence de l'outil des acteurs concernés par la fourniture des évaluations.
Les bilans de compétences	Très bonne : c'est à la personne elle-même qu'il appartient de tirer les bénéfices de l'expérience. Il peut être cependant noté que si la décision de procéder à un bilan de compétences est prise par l'entreprise et non par la personne elle-même (opération d'outplacement, par exemple), son efficacité peut diminuer.	Modéré : un grand soin doit être pris pour assurer une mise à disposition d'instruments de diagnostic et d'analyse de qualité, sur la base d'un protocole explicitant les choix théoriques et méthodologiques présidant à la construction de la situation de bilan.	Modéré : relativement faible si les prestataires ont industrialisé le protocole et les prestations, plus élevé s'il est prévu un suivi sérieux des clients.
Les centres d'évaluation (assessment centers)	Bonne , si un grand soin a été pris pour proposer dans le centre des exercices et des simulations très représentatives des actes et des conduites dans le monde réel. Il est nécessaire que les personnes évaluées acceptent les exercices proposés car les jugeant aptes à prédire correctement les types de comportement attendus dans la vie professionnelle.	Élevé : le centre doit avoir effectué des investissements importants pour bien fonctionner (investissements humains, investissements techniques, hébergement de qualité).	Élevé : il faut ajouter aux coûts de fonctionnement les coûts d'opportunité attachés aux personnes (évaluateurs et évalués) éloignées pendant un temps de leurs activités habituelles.
Les itinéraires institutionnels de développement professionnel, les universités d'entreprise	Bonne , si la sélection dans ce type de programme est transparente, les exigences d'équité et de non-discrimination sont satisfaites.	Élevé : demande un investissement important en engineering pédagogique.	Élevé : l'organisation prend à sa charge l'essentiel de ce coût de développement professionnel.

Outils	Équité	Coût de conception	Coût de mise en œuvre
La validation des acquis de l'expérience (VAE)	Bonne : si les jurys de validation sont composés de bons professionnels spécialisés dans la connaissance des métiers et des référentiels de compétences attachés à ces métiers, il est difficile de remettre en cause leurs délibérations. Les décisions prises sont donc incontestables et, dans les circonstances habituelles, équitables. On peut se demander toutefois ce qu'il en est lorsque les candidats qui candidatent à la VAE présentent des parcours originaux, exceptionnels, qui s'éloignent des sentiers battus.	Modéré : en amont du jury de validation, la VAE mobilise un grand nombre de professionnels pour établir les référentiels de métiers et de compétences que l'attribution d'un diplôme ou d'un titre recouvre ainsi que la méthodologie de repérage des unités de compétence acquises et mises en œuvre dans l'action. Il convient également de mettre en place des dispositifs du type bilan de compétences pour permettre au candidat à la VAE de bénéficier pleinement de l'expérience en repérant ses qualités, ses insuffisances et en construisant son projet personnel.	Modéré : le candidat n'est pas nécessairement la seule personne à travailler pour préparer son dossier. Les services d'un accompagnateur sont souvent proposés par l'institution de formation, dans la mesure où il n'est pas évident pour le candidat de traduire son expérience en unités de compétences.
L'outplacement	Modérée : dépend pour une grande partie de qui est à l'initiative de l'action d'outplacement. Est-ce l'organisation qui prend les devants et offre cette solution pour éviter l'éclatement d'un conflit ou est-ce la personne elle-même qui négocie et obtient de l'employeur une prestation d'outplacement de qualité ?	Très faible : l'organisation laisse à un prestataire extérieur le soin de concevoir et de proposer un processus.	Modéré à élevé : les opérations, personnalisées par nature, nécessitent l'engagement personnel de consultants expérimentés.

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

L'évaluation des pratiques et des résultats obtenus nécessite la mise en place préalable de normes et d'indicateurs qui serviront de référence pour juger et conclure. Les indicateurs de performance sont des images reflétant un élément clé, significatif, des résultats produits par la pratique, objet de l'évaluation, mais ne disent pas tout sur la pratique.

LES INDICATEURS DÉMOGRAPHIQUES DE LA GESTION DES CARRIÈRES DANS LE BILAN SOCIAL

La production du bilan social annuel oblige les entreprises à suivre l'évolution de certains indicateurs sur trois ans. Les indicateurs pertinents pour la gestion des carrières se trouvent rassemblés dans la section 1 du bilan, celle relative à l'emploi.

LES RATIOS DE LA GESTION DES CARRIÈRES

La qualité des bonnes décisions de gestion repose sur le choix de ratios pertinents qui rendent compte des réalités que le ratio veut mesurer. Cela peut être démontré pour trois ratios très classiques de la gestion des carrières exprimés dans le langage des taux :

- *taux de stabilité des effectifs* : il est mesuré par le rapport entre les effectifs permanents (qui sont restés dans l'organisation pendant une période considérée, par exemple une année entière) et les effectifs initiaux (ceux comptabilisés au début de la période) ;
- *taux de rotation (ou turn-over)* des effectifs pour l'ensemble de l'organisation : il est mesuré par le rapport entre l'ensemble des

mouvements (toutes les entrées et les sorties des seuls effectifs initiaux) et les effectifs initiaux ;

- *taux d'intégration des nouveaux venus* : il est mesuré par le rapport entre le nombre de personnes qui sont entrées dans l'organisation et y sont restées et le nombre total de personnes entrées dans l'organisation, qu'elles y soient restées ou qu'elles l'aient quittée pendant la période considérée.

LES FREINS POTENTIELS

Les freins potentiels dans la mise en œuvre de la gestion des carrières sont résumés dans les quatre tableaux suivants. Le lecteur pourra s'en inspirer pour identifier assez tôt les difficultés concrètes qui peuvent provenir de plusieurs sources : l'organisation, les outils de gestion, les dirigeants et les responsables RH, les collaborateurs eux-mêmes.

FREINS DONT LA SOURCE EST L'ORGANISATION

- Conjoncture économique, cours des affaires défavorable : l'organisation voudrait dynamiser sa politique de gestion des carrières mais n'en a pas les moyens.
- Absence de vision stratégique des dirigeants, gestion myope, court-termiste des affaires.
- Rigidité de l'organisation : une organisation souple, capable de se déformer et de se reformer régulièrement offre davantage d'opportunités de mettre en place une gestion des carrières effective.
- Luttres pour le pouvoir dans l'organisation, concurrence exacerbée entre les dirigeants, formation de clans rivaux : l'envie, l'ambition, la jalousie, la cupidité, le désir de vengeance, la rancune..., autant de manifestations du rejet de la diversité et de la lutte pour le pouvoir, l'accaparement des ressources rares, le refus du partage.



EN PRATIQUE

INDICATEURS DE GESTION DES CARRIÈRES DU BILAN SOCIAL

111. Effectif total au 31/12 : sa progression ouvre un champ d'opportunités nouvelles pour le plus grand nombre (croissance, nouvelles activités, internationalisation...).

112. Effectif permanent : reflet d'une politique de fidélisation efficace ou indicateur d'une réticence à la mobilité (conjoncture économique défavorable, montée du chômage...).

115. Répartition par sexe de l'effectif total au 31/12 : la féminisation (ou la masculinisation) des effectifs peut refléter des prises de conscience quant à la nécessité de faire évoluer des cultures de travail, d'ouvrir des ghettos, de mettre en œuvre une politique d'égalité professionnelle.

116. Répartition par âge de l'effectif total au 31/12 : prise de conscience du danger que représente le vieillissement d'une structure d'effectifs et de la nécessité de renouveler à temps les effectifs (le rajeunissement des effectifs accroît les tensions pour mettre en place une gestion dynamique des carrières).

119. Répartition de l'effectif selon une structure de qualification (coefficients d'une convention collective, groupe statutaire, poids des postes, grades) au 31/12 : indicateur de qualification du capital humain, forme pyramidale ou plate de l'organisation, leurs conséquences sur les opportunités d'évolution professionnelle au sein de l'organisation.

131. Nombre d'embauches par contrats à durée indéterminée : leur progression est le signe que l'organisation nourrit des projets à long terme et a confiance dans sa capacité à croître.

132. Nombre d'embauches par contrats à durée déterminée : leur progression reflète une politique de gestion des carrières à horizon temporel limité, une politique du stop and go.

134. Nombre d'embauches de salariés de moins de 25 ans : indicateur du désir de renouvellement des effectifs de l'organisation et, peut-être, de l'obligation de faire face à un taux de turn-over important dans cette catégorie.

141. Total des départs : indicateur plus complexe à analyser que le total des embauches, c'est pourquoi, cet indicateur global est spécifié dans d'autres indicateurs.

142. Nombre de démissions : cet indicateur reflète une dégradation de la position de l'organisation sur son marché ou par rapport à son environnement.

143. Nombre de licenciements pour cause économique ou dans le cadre de la mise en œuvre de plans sociaux : indicateur d'une situation qui se dégrade et/ou des actions de rationalisation de l'usage des ressources et de *reengineering* entrepris par l'organisation.

148. Départs en retraite (retraites normales, départs anticipés, retraites progressives, congés de fin de carrière) : la considération des sous-indicateurs reflète la politique d'accompagnement des fins de carrière mise en place par l'organisation.

166 et 167. Congés personnels autorisés pour motifs familiaux, motifs personnels, motifs liés à la formation et à l'enseignement, motifs liés à des obligations ou des engagements institutionnels : tous ces types de motifs sont révélateurs des dynamismes de choix de vie des personnes.

171 et 172. Nombre de salariés promus dans l'année dans une catégorie supérieure ou à l'intérieur d'une même catégorie : indicateur de flux traduisant le rôle joué par la mobilité interne dans les processus d'allocation des personnes dans les postes..

FREINS DONT LES SOURCES SONT LES OUTILS DE GESTION

- Manque de rationalité et de continuité des décisions, renouvellement trop rapide des outils, mauvaise influence des modes¹.
- Dispositifs de collecte et de mémorisation des informations pertinentes imparfaits.
- Utilisation des outils sans conséquence sur les décisions qui ne tiennent pas compte des enseignements apportés par les outils.
- Les conditions pour un bon usage des outils ne sont pas réunies : entreprises ou unités dont les effectifs sont trop faibles pour permettre certaines analyses, non-préparation des pilotes à un usage correct, éthique des outils.
- Coût de conception ou de fonctionnement des outils trop élevés, rapport qualité/prix insatisfaisant.
- Coût financier et humain des erreurs commises sur la base des préconisations de l'outil et de la pratique : en effet, l'usage des outils de la gestion des carrières et la mise en œuvre des pratiques recommandées ne garantissent pas la qualité des décisions, et les décisions prises peuvent se révéler à plus ou moins long terme contre-productives, même s'il est toujours difficile de comparer l'efficacité d'une décision avec ce que l'on aurait obtenu par d'autres scénarios (décision au doigt mouillé, décision de confort, absence de décision...).

FREINS DONT LES SOURCES SONT LES DIRIGEANTS, LES RESPONSABLES RH

- Difficulté des dirigeants et des responsables des ressources humaines à appliquer et faire respecter la charte, les valeurs, le pro-

jet d'entreprise ; décalage notable entre le discours, l'affichage et les pratiques.

- Confusion par les managers de leurs rôles quant au management des opérations et à la gestion des carrières : les champs de décision ne sont pas distingués et les managers peuvent se tromper de cible, chercher, par exemple, à résoudre des problèmes mal analysés d'insuffisance de résultats par des décisions non ou peu rationnelles (licenciements, mutations des personnes).
- Illégitimité perçue des responsables des ressources humaines dont le rôle ou la compétence n'est pas reconnu, que cela corresponde à la réalité (méconnaissance, mauvais usage des outils, décisions contestables) ou non.
- Méconnaissance par les managers des besoins des personnes qui changent en fonction de l'âge, de l'ancienneté dans les postes ou dans l'organisation, des événements survenus dans l'environnement familial, extra-professionnel.
- Méconnaissance ou absence d'intérêts vis-à-vis des demandes adressées par les personnes à l'organisation, refus de considérer comme pertinente une politique de gestion différentielle des carrières.
- Effets dysfonctionnels des décisions rationnelles : une décision bien préparée peut engendrer des effets locaux positifs et des effets globaux négatifs (effet d'agrégation, syndrome bison futé).

FREINS DONT LES SOURCES SONT LES COLLABORATEURS EUX-MÊMES

- Démotivation de certaines personnes à s'exposer aux incertitudes de la compétition due à des processus de désinsertion et de désagrégation sociale. Ce malaise toucherait en particulier les personnes qui étaient

1. Dupuy (2011).

jusqu'à présent les plus ouvertes à l'idée de gérer activement une carrière : les cadres¹.

- Difficulté des personnes à se reconnaître compétentes², par manque d'informations fiables ou perçues comme telles de la part de la hiérarchie. Sommes-nous, en effet, certains que les personnes :

- connaissent leurs forces et leurs limites et s'acceptent telles qu'elles sont (perspectives de carrière réalistes, ni trop ambitieuses ni trop timorées) ?

- sont capables d'imaginer pour elles un projet d'évolution professionnelle ?

- sont disposées à s'identifier à l'organisation et à ses représentants et faire passer les intérêts de celle-ci avant les leurs propres ?

- sont motivées par le souci constant d'améliorer la maîtrise de leurs conduites et d'aider les autres à cet égard ?

Toutes ces hypothèses sont bien fragiles et fonder sur elles une politique de gestion des carrières serait déraisonnable.

1. Dupuy (2005).

2. Argyris (1965).

LA GESTION DES CARRIÈRES

RÉPONSES AUX DÉFIS
TRANSVERSAUX

La mise en œuvre de la gestion des carrières constitue un ensemble de réponses aux défis transversaux présentés dans la partie 1. Les questions de la valeur créée par la mise en œuvre de cette pratique, de sa dimension RSE de même que de son impact sur l’engagement des collaborateurs ou la gestion des talents, et ce, dans une perspective internationale, sont particulièrement cruciales pour les acteurs concernés dans l’entreprise.

LA CRÉATION
DE VALEUR

L’examen de la valeur créée par la mise en œuvre des pratiques de la gestion des carrières et des outils sur lesquelles elle se fonde permet de conclure positivement sur l’intérêt

pour les organisations et les collaborateurs de les mettre en place. Ces pratiques marient subtilement examen objectif et jugement subjectif et il n’y a pas de raison de le regretter. L’équité des décisions prises sur leur considération est généralement bonne, et le coût de mise en place des outils (conception et mise en œuvre) permettant ces décisions, généralement faible.

Tableau 13.10 – Gestion des carrières et risques de destruction de valeur

Questionnement sur l'équité	Coût de conception élevé	Coût de mise en œuvre élevé
Revue des talents	Modèles de simulation	Apprentissages pragmatiques
Identification des potentiels	Centres d'évaluation	Centres d'évaluation
Organigrammes de remplacement	Programmes <i>fast track</i>	Programmes <i>fast track</i>
Bourse des emplois	Faisceaux de courbes de carrière	Bourse des emplois
Restructurations organisationnelles	Restructurations organisationnelles	Encouragement de la mobilité
Plans de succession	Itinéraires institutionnels de développement professionnel	Itinéraires institutionnels de développement professionnel
Missions de développement	Missions tests	Actions de formation liées à une promotion
Outplacement	Carte des emplois	Outplacement

Cependant, certaines pratiques exigent plus de réflexion de la part des décideurs sur l'intérêt de les mettre en place à partir du questionnement sur l'équité qui peut leur être adressé, du coût important de conception et de mise en œuvre. Le tableau 13.10 propose une liste de pratiques sur lesquelles il faut s'interroger en regard de la valeur créée pour l'entreprise et ses collaborateurs

LA RSE

La gestion des carrières opère dans un contexte où les décideurs se réfèrent aux principes généraux de la rationalité économique qui ne s'intègrent pas toujours aisément dans une perspective de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). En effet, si les ressources humaines sont considérées comme un capital détenu par l'organisation, elles doivent être accumulées pour constituer le capital en question, puis rentabilisées selon des règles spécifiques à leur nature propre (subjectivité, réflexivité, aspirations, conduite autonome). Les théories du capital humain rendent-elles alors bien compte des logiques des conduites humaines dans une perspective de RSE ? On peut en douter lorsque l'on observe les décisions des entreprises en matière de gestion de l'emploi. Mais la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion des carrières peut permettre à l'entreprise de répondre, au moins partiellement, au défi de la RSE.

La gestion des carrières valorise le développement personnel et professionnel pour renforcer les capacités des personnes à envisager et occuper effectivement des positions où elles puissent s'exprimer en valorisant leurs talents, leurs compétences et l'expérience acquise. Ce service rendu aux personnes est conforme aux théories classiques du capital humain qui mettent en avant l'importance de

l'acquisition continue de nouvelles capacités pour le succès conjoint des organisations et de leurs collaborateurs et donc plus généralement de la société.

! À SAVOIR

LES THÉORIES DU CAPITAL HUMAIN

Les théories du capital humain rendent compte des décisions prises par les collaborateurs sur le marché de l'emploi. Elles postulent l'existence d'un mécanisme d'ajustement des prix, des valeurs des personnes, le prix de la ressource humaine pouvant se calculer comme le prix de n'importe quelle autre ressource.

Elles soulèvent cependant deux questions :

- Comment distinguer chez un collaborateur ce qui est acquis au prix d'une dépense, d'un investissement, d'un effort dans l'organisation, de ce qui lui est propre, acquis à travers son histoire, voire hérité ou inné ? Autrement dit, à qui appartient le capital humain ? Appartient-il aux organisations qui le valorisent, aux collaborateurs qui le détiennent ou aux institutions de la société (école, famille, média...) qui ont dépensé du temps, des ressources et de l'énergie pour le construire ?
- Les coûts d'opportunité (perte de valeur liée au non-investissement des collaborateurs dans certaines activités par manque de temps, d'énergie, d'intérêt) doivent-ils être supportés seulement par les collaborateurs et la société (leurs familles, leurs amis, les associations et les rassemblements sociaux où ils ne s'investissent pas), tandis que l'organisation accapare la volonté, l'attention, le désir, l'énergie de ses collaborateurs ?

Les facteurs d'environnement et du changement sociotechnique contribuent à favoriser la mise en place des pratiques de gestion des carrières comme des réponses au défi de la RSE : si la disponibilité des ressources humaines sur le marché baisse, les dirigeants

devront consentir un plus grand effort en matière de gestion des carrières. Si la qualité des ressources humaines disponibles sur le marché s'accroît (nouvelles filières de qualification performantes), les profils des candidats seront plus pointus et l'organisation devra accorder plus d'importance à sa politique de rémunération qu'à sa politique de gestion des carrières.

L'innovation et les progrès sociotechniques incitent à investir dans la gestion des

carrières, comme la recherche de gains de productivité.

L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Pour renforcer l'engagement de leurs collaborateurs, les organisations doivent apporter de bonnes réponses à leurs demandes. La notion



EN PRATIQUE

LES SOURCES DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS PAR RAPPORT À LA CARRIÈRE

- La vie professionnelle se construit comme un « tout », un ensemble cohérent et orienté, même s'il est marqué de fortes discontinuités.
- Le « moi », expression de l'identité du collaborateur pour lui-même et pour les autres, est fortement construit en résonance avec l'environnement professionnel.
- La personne fonctionne dans des champs sociaux, en interaction avec d'autres personnes, au sein de réseaux où s'expriment ses capacités. Les champs sociaux ouverts à l'action, à la performance et à la découverte de soi sont des champs privilégiés, ce qui est le cas des organisations de travail.
- La relecture de son curriculum, de son parcours personnel et professionnel par la personne lui apporte des informations précieuses. Ainsi défile et se retrouve appropriée par son auteur toute une histoire personnelle, riche de multiples aventures, pleine de sens. Les circulations, passages et transitions, les moments clés, révèlent les changements opérés, les « dé cristallisations » et recristallisations vécues, les expériences acquises et les aspirations d'alors, les frustrations et les fêlures, dont témoignent encore les conduites présentes.
- Les politiques de gestion des carrières ont des effets directs sur ces exercices de mémoire, ces prises de conscience et la dynamisation personnelle qui projette les personnes dans les scénarios du futur. Il est, bien sûr, espéré que la personne veuille jouer un rôle important, librement et en toute connaissance de cause, dans ce travail historique qui relie le passé et l'avenir.
- Les outils de la gestion des carrières doivent être facilement accessibles à tous ceux qui désirent assumer de façon responsable leur histoire professionnelle.

de plan de carrière est aujourd'hui dépassée et ne fait plus partie des aspirations des collaborateurs. Ceux-ci sont par contre intéressés par la connaissance de leurs perspectives d'évolution professionnelle : quelles voies s'ouvrent aujourd'hui, étant donné le chemin déjà parcouru ? Les organisations capables d'envisager des scénarios d'évolution professionnelle pour leurs collaborateurs et de les leur communiquer clairement disposent donc d'un avantage compétitif évident.

LE MANAGEMENT DES TALENTS

Le management des talents est aujourd'hui à la mode, même si les études laissent planer un doute sur l'exacte signification de la notion de talent : tous les collaborateurs peuvent-ils devenir talentueux, avec l'expérience, à la suite de réussites incontestables, ou le terme doit-il être réservé aux seuls collaborateurs exceptionnels ? Autrement dit, le talent est-il un bien que l'on découvre progressivement, après de longs efforts, ou un cadeau reçu, par chance, d'une bonne fée compatissante qui s'est penchée par bonheur sur un berceau ?

Les collaborateurs autonomes, soucieux de maintenir un lien convenable avec leur employeur, sont les plus exigeants par rapport à la gestion des carrières. Ces personnes rejoignent l'entreprise avec un projet en tête et attendent de celle-ci qu'elle devienne un véritable partenaire pour la mise en œuvre de leur projet. Les autres types de collaborateurs ont du mal à imaginer un projet personnel (collaborateurs peu autonomes), font peu confiance à l'entreprise (collaborateurs critiques) ou construisent un lien de fidélité avec l'entreprise qui ne préjuge pas d'un plan d'évolution de carrière (collaborateurs dépendants).

! À SAVOIR

GUERRE DES TALENTS : UNE RÉALITÉ ?

On parle beaucoup, aujourd'hui, d'une guerre des talents entre les entreprises et entre les acteurs en compétition au sein même des entreprises. Aussi certaines entreprises mettent-elles en place des directions des talents et conçoivent-elles des programmes de type « global talent » pour affronter les exigences de la mondialisation. L'idée est intéressante mais les solutions proposées sont-elles vraiment nouvelles ? Difficile de se prononcer aujourd'hui sur cette question, par manque de recul.

Du point de vue de la gestion des carrières, il importe que les responsables ressources humaines aident les collaborateurs dont ils suivent l'évolution professionnelle à exprimer et rendre visibles leurs talents. Si certains de ces collaborateurs ont conscience de leurs forces et une haute image de leur valeur, bien d'autres ignorent ou ne croient pas suffisamment en leurs talents. Il faut donc initier des actions favorisant le déploiement de ces talents : missions tests, projets à caractère expérimental, élargissement des rôles familiaux... Les situations qui exigent des réponses rapides et fortes des salariés dans l'adversité sont également favorables à la révélation de ces talents ignorés. De même, l'acceptation des risques et la volonté de se tester et se découvrir dans de nouvelles situations concourent à faire émerger des qualités personnelles laissées jusqu'ici dans l'ombre.

IL CONVIENT DE CONSTRUIRE les politiques de gestion des carrières dans la durée, au bénéfice des personnes, en partant de l'hypothèse qu'elles ont très probablement la capacité d'apporter des contributions décisives à la réalisation des projets essentiels de l'organisation. Il n'est pas acceptable, en effet, que beaucoup de collaborateurs puissent avoir le sentiment qu'ils sont peu utiles à leur organisation. Il est de la responsabilité des directions de ressources humaines de proposer à leurs collaborateurs une gestion rationnelle de leurs évolutions professionnelles.



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

Interview d'Adrien, 27 ans

Depuis toujours, j'ai tendance à valoriser les personnes expertes dans leur domaine. J'admire les spécialistes et les érudits. J'idéalise la connaissance et le savoir. Moi qui ai l'impression de ne jamais avoir le temps de tout apprendre, devenir une référence dans son domaine représente l'accomplissement d'une belle carrière. Cependant, de par ma façon de réfléchir et de faire, je ne pourrai jamais devenir moi-même un spécialiste. C'est justement parce que je suis curieux qu'exercer toujours la même fonction m'ennuierait. De plus, j'ai souvent une vision globale des situations. Je synthétise mieux que je ne détaille. Ainsi, durant plusieurs années, j'ai développé ce que j'appelle le « complexe du généraliste ». J'ai eu pour ambition, successivement, de devenir une pointure en finance et en contrôle de gestion. Mais, à chaque fois, je réalisais que je n'étais pas capable de poursuivre dans ce seul et unique domaine. D'une part, dès que je m'intéressais à quelque chose, une nouvelle porte s'ouvrait et je travaillais sur un autre sujet. D'autre part, je finissais toujours par m'ennuyer et je n'arrivais jamais à être parmi les meilleurs. Voulant absolument me trouver un domaine d'expertise, je vivais mal cette situation d'échec. Il m'a fallu du temps pour accepter que mes compétences résidaient ailleurs, que le monde avait également besoin de personnes généralistes comme moi. À partir de ce moment, j'ai pu prendre plus confiance en moi et faire de cet esprit de synthèse un véritable atout.

Je construis mon parcours dans un seul secteur : celui de l'univers des médias. Je rencontre des professionnels, je lis des ouvrages, etc. Je me présente et me valorise comme une personne à plusieurs facettes, adaptable, capable de compromis. Mes compétences sont à la fois littéraires et mathématiques, allant du droit à la finance, en passant par les ressources humaines ou le contrôle de gestion. Ce que je cherche dans ce secteur, c'est la possibilité de mettre à profit cette capacité à faire communiquer des domaines qui sont parfois considérés comme opposés, l'opportunité de changer régulièrement de mission. Aujourd'hui, beaucoup de fonction m'intéressent, mais je ne me sens vraiment fait pour aucune. Cependant, je ne pourrai pas rester contrôleur de gestion pendant vingt ans. Je ne m'imaginais pas non plus faire toute ma carrière dans les ressources humaines. Je cherche un métier plus large, qui prenne en compte différentes compétences, différentes fonctions. Je cherche un métier qui soit en rapport avec les affaires, mais qui possède aussi une dimension artistique. C'est pourquoi, pour mon prochain emploi, je vais postuler pour des offres d'assistant producteur. Le métier de producteur requiert cette diversité, cet équilibre entre business et art. Cependant, étant lucide sur mes possibilités de réussir dans ce domaine, je prévois également de continuer à postuler à des offres de contrôleur de gestion. Il faut bien s'installer quelque part, quitte à changer de fonction quelques années après.

De façon générale, il faut être attentif à la façon dont on construit son parcours professionnel, car les DRH ont tendance à vous mettre dans des cases. La mobilité sur le marché du travail est faible, que ce soit en termes de fonction ou de secteur.

...



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

(suite)

On ne peut pas facilement passer de la communication au marketing ou de la grande distribution à l'industrie lourde. D'après les retours que j'ai eus de mes amis, cette tendance est de plus en plus vraie partout. Il faut donc réfléchir à la façon dont on veut organiser son parcours professionnel, surtout en début de carrière. Même si, j'en suis convaincu, une carrière se construit au fur et à mesure que l'on avance.

De plus, il me paraît important de travailler dans un domaine qui me passionne, plutôt que de prendre n'importe quoi et d'avoir des remords quelques décennies plus tard. J'ai connu de nombreuses personnes qui ont fait carrière dans des domaines très classiques, tels que la communication ou la finance, pour décider, à 40 ans, qu'elles souhaitent faire de la poterie ou ouvrir un salon de massage. Moi, j'ai pris le parti de faire ce qui me plaît et, si ça ne marche pas, il sera toujours temps de trouver un plan de secours.

Néanmoins, une question me taraude : faut-il rester dans une grande entreprise ou rejoindre une PME ? *A priori*, je crois que je me sentirais beaucoup plus à l'aise dans une PME. L'esprit de travail, dans une PME, correspond à ma personnalité. La hiérarchie y est plus souple, les tâches plus variées et on se sent plus responsable de son travail car on voit mieux son impact sur l'entreprise. Il est important pour moi de me sentir bien dans mon travail. D'un autre côté, les grandes entreprises offrent un certain nombre d'avantages financiers. Si ce n'est pas un élément central dans ma valorisation du travail, cela peut devenir un facteur déterminant, selon la période de la vie. Si j'ai l'opportunité de fonder une famille bientôt, il sera important pour moi de garder un emploi stable et bien rémunéré.

L'OUVERTURE INTERNATIONALE

Il faut espérer que les pratiques de la gestion des carrières contribuent à mieux ajuster les entreprises aux nouvelles demandes de la mondialisation. Pour rester compétitives, elles doivent exporter ou s'implanter à l'étranger et reconstruire des structures d'effectifs intégrant de nouveaux profils de collaborateurs, davantage sensibles aux différences interculturelles, plus respectueux des traditions et des façons de faire des collaborateurs non nationaux.

Les entreprises qui opèrent à l'échelle du monde reconnaissent la nécessité de préparer, accompagner et évaluer leurs collaborateurs dans ce nouveau champ d'action. Elles le font avec plus ou moins de bonheur, devant assumer déphasages, difficultés de fonctionnement, bouleversement des responsabilités et frustrations diverses de leurs collaborateurs découvrant de nouveaux mondes. Elles bénéficient aussi des retombées positives de ces expériences internationales, lorsque ces mêmes collaborateurs se sont bien ajustés aux défis internationaux et ont gagné en confiance et en estime de soi.



EN PRATIQUE

QUESTIONS CLÉS SUR LA GESTION DES CARRIÈRES INTERNATIONALES

- La politique de mobilité internationale est-elle bien pensée, régulée, et s'adapte-t-elle rapidement aux changements rapides qui se produisent à travers le monde ?
- Cette politique tient-elle compte de la variété des profils de collaborateurs actifs à l'international (jeunes collaborateurs vivant une première et courte expérience dans un pays étranger, collaborateurs plus âgés, spécialistes d'un pays ou d'un continent, ayant vécu de longues années hors de leur pays d'origine et incapables d'imaginer un retour aux sources, managers transnationaux, apatrides, qui maîtrisent au minimum trois ou quatre langues et passent sans difficulté d'un pays à l'autre) ?
- Comment est géré le retour dans le pays d'origine, au terme de l'expérience internationale ?
- Comment aider les collaborateurs à gérer le deuil du pays quitté et à bien se réintégrer dans un pays d'origine qui n'est plus tout à fait celui que l'on a connu avant le voyage ?
- Comment faciliter une réadaptation qui peut être lente et douloureuse ?



QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

Verbatim de salariés travaillant à l'étranger ou de retour de missions internationales

• L'aventure, l'inconnu

« 90 % de mes activités dépassent largement ma mission initiale. »

« C'est une expérience de vie intéressante, enrichissante, une superbe expérience professionnelle, la découverte de plein de pays. »

• Les frustrations, au retour

« Le retour en France est pour moi une régression en termes de responsabilités et de salaire. »

« Des responsabilités hallucinantes, là-bas, et au retour. . . rien ! »

« Une approche par âge complètement révoltante ! Les postes de responsabilité en France sont occupés par des plus de 50 ans. »

« Aucune gestion de mon retour par la DRH. »

« On n'a absolument pas valorisé l'expérience acquise à l'étranger. »

LA RÉVOLUTION DIGITALE

La révolution digitale concerne aussi la gestion des carrières dans la mesure où elle conduit à plus d'informations et de transparence dans les processus de décision sur les évolutions professionnelles. Le digital concerne tout autant l'entreprise avec le développement d'outils de gestion de carrières utilisant des informations beaucoup plus riches sur les métiers et les personnes mais aussi l'individu qui a une visibilité beaucoup plus large sur les opportunités d'évolutions internes et externes à l'entreprise.

De ce point de vue une entreprise comme Orange, profondément marquée au cours de la décennie précédente par les drames per-

sonnels souvent liés à des mobilités forcées, a su utiliser le digital comme levier de transformation pour redonner la main aux collaborateurs sur leurs évolutions professionnelles en créant un outil digital sophistiqué de gestion de sa propre carrière.

Par ailleurs il ne faut pas minimiser le rôle de sites comme Glassdoor¹ qui fournissent une information en temps réel sur l'expérience collaborateur qui est cruciale lorsque l'on prend une décision de mobilité professionnelle. Les responsables RH doivent être conscients du contexte nouveau créé par la révolution digitale dans leurs pratiques de gestion des carrières. Ici aussi nous ne sommes qu'au début d'un chemin que nous devons construire tout en marchant et en fonction des innovations digitales futures que nous ne connaissons pas encore.

1. www.glassdoor.fr

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 13



AFRIAT C., GAY C., LOISIL F., *Mobilités professionnelles et compétences transversales*, Centre d'analyse stratégique, La Documentation française, 2006.

ARGYRIS C., *Organization and innovation*, Richard D. Irwin, 1965.

BARUEL-BENCHERQUI D., LE FLANCHEC A., MULLENBACH-SERVAYRE A., « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », *Management et Avenir*, n° 48, 2011.

CADIN L., BENDER A.-F., DE SAINT-GINIEZ V., *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert, 2003.

CAPPELLI P., *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*, Harvard Business press, 2008.

CARTOUX S. et LOISIL F. (dir.), *La mobilité et les parcours professionnels. Deuxièmes rencontres interrégionales*, Cereq, Dares, Intel et Carif, ANCT, 2006.

CERDIN J.-L., *Gérer les carrières*, EMS, 2000.

CERDIN J.L., *La cogestion des carrières*, Editions EMS, 2015.

CUYPER (DE) N., BERNHARD-OETTEL C., BERNTSON E., WITTE (DE) H., ALARCO B., « Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity », *Applied Psychology: An International Review*, vol. 57, n° 3, pp. 489-509, 2008.

DENAVE S., *Reconstruire sa vie professionnelle : sociologie des bifurcations géographiques*, PUF, 2015.

DRUCKER P. F., "Managing oneself" excerpt from *Management challenges for the 21st century*, Harper Collins, 1999, published in HBR On Point, Fall 2009.

DUPUY F., *La fatigue des élites : Le capitalisme et ses cadres*, Le Seuil, 2005.

DUPUY F., *Lost in management*, Le Seuil, 2011.

FAUROUX R. et SPITZ B. (dir.), *Notre État : Le livre vérité de la fonction publique*, Robert Laffont, 2000.

FAYOL H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1962.

FESSER M., PELLISSIER-TANON A., *Les hauts potentiels – Quelles qualités pour les dirigeants de demain*, Editions d'Organisation, 2007.

GREENHAUS J., CALLANAN G., GODSHALK V., *Career Management*, Sage, 4^e édition, 2010.

GROYSBERG B., *Chasing stars: The myth of talent and the portability of performance*, Princeton University Press, 2010.

GUERRERO S., CERDIN J.-L., ROGER A. (eds.), *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Vuibert, 2004.

GUNZ H., PEIPERL M.A., *Handbook of career studies*, Sage Publications, 2007.

HALL D. T., *Careers in organizations*, Goodyear Publishing Company, 1976.

HARRINGTON B., HALL D.T., *Career management and work-life integration: using self-assessment to navigate contemporary careers*, Sage Publications, 2007.

KAKAR S. M., *Le monde intérieur. Enfance et société en Inde*, Les Belles Lettres, 1985.

LAWLER E. E., *Talent: Making people your competitive advantage*, Jossey-Bass, 2009.

LOUFRANI-FEDIDA S. et SAINT-GERMES E., « Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation », *@GRH*, n° 7, pp.13-40, 2013.

RAOULT N., PELOSSE J., *La GPEC : levier d'employabilité et de compétitivité*, Liaisons Sociales, 2011.

ROUSSILLON S., « La gestion des cadres à potentiel », in J. ALLOUCHE et al, *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2006.

SAINT-GINIEZ V. (de) et BERNARD A., « Les jugements d'attribution du potentiel : une approche constructiviste », in F. BOURNOIS et S. ROUSSILLON, *Préparer les dirigeants de demain. Une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*, Éditions d'Organisation, 1998.

SCHEIN E., VAN MAANEN J., *Career anchors: the changing nature of careers*, Wiley, 2013.

SERVAN-SCHREIBER J.-J., *Le défi américain*, Denoël, 1968.

SEURAT S., *La coévolution créatrice : Une nouvelle alliance entre l'homme et l'entreprise*, Rivages, 1987.

SULLIVAN S.E., BARUCH Y., « Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration », *Journal of Management*, vol. 35, n° 6, pp. 1542-1571, 2009.

WITTEKIND A., RAEDER S., GROTE G., « A longitudinal study of determinants of perceived employability », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, pp. 566-586, 2010.

FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	498
FICHE 2	CADRE JURIDIQUE	506
FICHE 3	DÉMARCHES ET ACTEURS	510
FICHE 4	PRINCIPAUX OUTILS.....	522
FICHE 5	APPORT DES SYSTÈMES D'INFORMATION.....	540
FICHE 6	RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS	543
FICHE 7	RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX	547

LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

JEAN-LOUIS BIRIEN

Les relations avec les partenaires sociaux résultent des relations de travail et du management au quotidien. Elles ne sont pas le domaine réservé d'une direction mais font partie intégrante de la fonction de chaque responsable. La direction des Ressources humaines doit développer un véritable rôle de consultant interne auprès des managers pour les aider à intégrer cette dimension « relations sociales » dans leurs fonctions et leur vie professionnelle. Les relations sociales dépendent également du style d'animation et du déroulement des réunions des institutions représentatives du personnel : réunions de délégués du personnel, comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Les réunions de négociations ne sont que la forme exacerbée de ces réunions mensuelles ou trimestrielles. La réapparition, au cours des négociations annuelles obligatoires, des questions non traitées durant l'année ou celles dont les réponses ont laissé insatisfaits les délégués syndicaux, est significative.

Au moment où la direction des organisations syndicales est remise en question par une partie de ses militants comme la CGT avec ses successions tumultueuses (Thibault/Lepaon/Martinez...), que sur le terrain les adhérents doutent de l'efficacité syndicale et quittent leur organisation pour rejoindre des partis extrémistes, que de nombreux dirigeants ne se retrouvent plus dans leurs propres organisations patronales, les relations sociales dans l'entreprise deviennent la pierre angulaire de son développement. L'absence de syndicats réellement représentatifs des aspirations des salariés mixée à une apparente résignation devant la crise économique et un encadrement de plus en plus éloigné des directions risquent d'être l'origine de nouvelles coordinations ou autres mouvements spontanés incontrôlables.

LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

1 FICHE

DÉFINITION ET HISTORIQUE

Un climat social sain n'exclut ni les tensions ni les conflits, une direction doit faire preuve de fermeté attentive, d'équité, de recherche permanente de solutions répondant aux objectifs de l'entreprise, tout en tenant compte des données de la vie personnelle des salariés et refuser le double langage. La confiance ne se décrète pas, elle se gagne et se prouve en permanence. Sans confiance, il n'y a pas d'avancées sociales dans l'entreprise, il n'y a que des avantages « durement acquis par les luttes » ou des entreprises achetant une paix sociale par manque de dynamisme en attendant leur absorption ou leur disparition.

Sans *a priori* mais sans naïveté, un responsable doit animer toutes ses réunions en sachant que les interlocuteurs ont des logiques différentes et des intérêts souvent contradictoires. Il doit considérer chaque réunion institutionnelle (DP, CE, CHSCT) non pas comme une corvée à assumer mais comme un investissement temps important pour la vie de l'entreprise et comme un excellent moyen d'information et de saisie de la température sociale des différentes catégories professionnelles.

Toute direction doit analyser les situations et être attentive aux opportunités. Plutôt que de gérer des conflits, elle doit maîtriser les tensions sans attendre le conflit. La mise en place de véritables tableaux de bord sociaux et d'une veille sociale opérationnelle pour les grandes sociétés est un impératif. Tableaux de bord et veille sociale

permettent d'anticiper et de régler un maximum de problèmes dès la perception de la dégradation du climat et de mieux choisir les moments d'annonce des changements et la date de négociations sensibles.

Si un conflit éclate, direction et encadrement doivent y être préparés pour limiter ses conséquences et pouvoir travailler, à nouveau, ensemble. Tout conflit doit être analysé pour qu'au travers de la recherche des causes réelles, le prochain conflit soit évité et que le conflit passé contribue à renforcer le dynamisme de l'entreprise au lieu de le détruire. Une équipe de direction ne sort jamais indemne d'un conflit, elle sort renforcée ou détruite, chacun ayant montré sans fard ni galon ses réelles qualités humaines.

La gestion sociale et la négociation font désormais partie intégrante de la fonction de

responsable. « Les hommes ont besoin d'un sens commun et d'objectifs pour se mobiliser », toute négociation « exige le respect des autres acteurs, impose de faire confiance aux hommes, de refuser toute démagogie et de tenir la parole donnée ».

HISTORIQUE DES ORGANISATIONS SYNDICALES DE SALA- RIÉS EN FRANCE

L'histoire des syndicats en France n'est qu'une longue succession de scissions et d'unions comme le montre la figure 14.1.

Depuis plus d'un demi-siècle jusqu'à la loi du 20 août 2008, cinq organisations syndicales (CGT, CFDT, CGT-FO, CFTC et CGC) ont bénéficié

d'un privilège important : représentatives à l'échelon national, elles négociaient avec les organisations patronales et l'État, et elles étaient représentatives dans toutes les entreprises. Seules à pouvoir présenter des listes de candidats au premier tour des élections du comité d'entreprise et des délégués du personnel, elles désignaient des délégués syndicaux qui pouvaient négocier des accords dans ces entreprises. Si au premier tour de ces élections professionnelles moins de 50 % des électeurs ne votaient pas, un deuxième tour permettait à des candidats hors syndicats représentatifs de se présenter. Pour être acceptés, les nouveaux syndicats devaient être reconnus par un juge à partir de cinq critères : les effectifs, l'indépendance vis-à-vis de l'employeur, la régularité des cotisations, l'ancienneté et l'expérience, l'attitude durant l'Occupation (guerre 1939-1945).

Autre particularité, un seul délégué syndical, même très minoritaire, pouvait signer un accord applicable à l'ensemble des salariés.

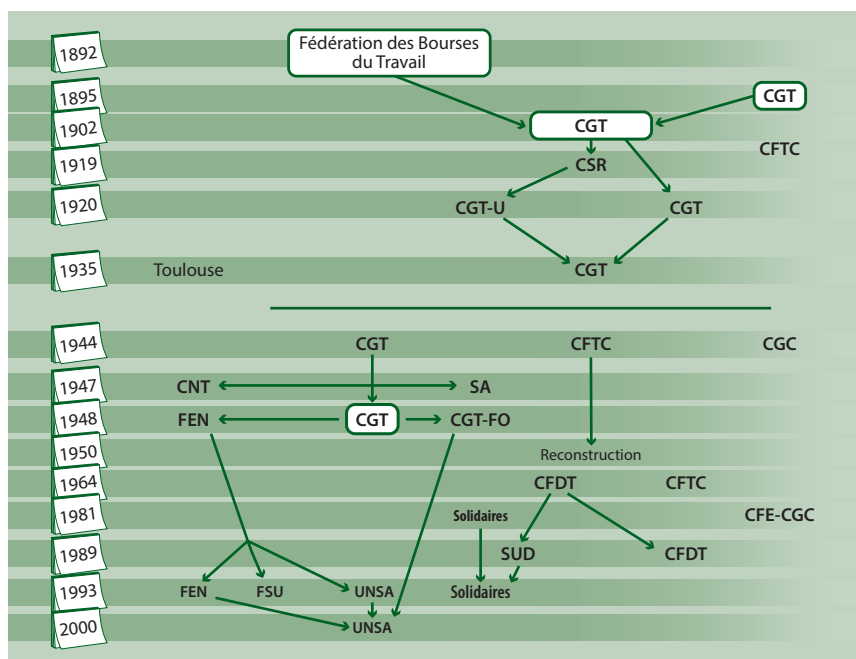


Figure 14.1 – Évolution des organisations syndicales en France

LES CINQ ORGANISATIONS SYNDICALES DE SALARIÉS TRADITIONNELLEMENT RECONNUES

- **La CGT (Confédération générale du travail)** : créée en 1895 pour « transformer la société dans une perspective anticapitaliste claire et nette... sa finalité est révolutionnaire... » très proche du parti communiste français. Elle évolue : « Avant le changement de société, la CGT lutte pour obtenir le maximum de réformes dans le cadre de la société » déclare Georges Séguy, secrétaire général de la CGT de 1967 à 1982. En 1995 la CGT abandonne la notion de lutte de classe et s'écarte officiellement du Parti communiste français (PCF).
- **La CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens)** : née en 1919, elle se veut un syndicat de dialogue avec le patronat.
- **La CGT-Force-ouvrière** : créée en 1948 par des militants estimant la CGT trop inféodée au Parti communiste français (PCF), elle se fait désormais appeler FO.
- **La CFDT (Confédération française démocratique du travail)** : née de la volonté de la majorité de la CFTC de devenir un syndicat luttant pour changer la société par l'autogestion (1964). Deux syndicats, les mineurs et les employés de commerce refusent le changement de nom et d'objectifs et maintiennent la CFTC.
- **La CGC (Confédération générale des cadres)** : créée en 1944, elle a changé son sigle et est devenue la Confédération française de l'encadrement-CGC pour étendre son champ d'action au niveau des non-cadres.

Parallèlement, d'autres organisations syndicales ont vu le jour pour répondre à des besoins différents :

- **La CNT (Confédération nationale du travail)** a été créée en 1946, par des militants CGT ne trouvant plus leur organisation assez révolutionnaire.
- **La FEN (Fédération de l'Éducation nationale)** adhérente à la CGT, ses adhérents ne voulant pas choisir au moment de la scission entre FO et la CGT (1948) a décidé de devenir une fédération indépendante. La FEN se rattache en 2000 à une nouvelle organisation l'UNSA (Union nationale des syndicats autonomes).
- **SUD (Solidaires, Unitaires, Démocratiques)**, prenant modèle sur le nouveau syndicat SUD créé à la Poste en juin 1988, les exclus de la CFDT, (1989) jugés trop gauchistes, ont fondé ces nouveaux syndicats « car ils ne se reconnaissaient pas dans ceux qui existaient ».
- **L'UNSA (Union nationale des syndicats autonomes)** créée en 1993 s'est d'abord développée dans la Fonction publique à l'initiative d'anciens adhérents de la FEN, puis dans le secteur privé, elle veut développer un syndicalisme réaliste, pragmatique, réformiste.

- **La FSU (Fédération syndicale unitaire)**, fruit d'une scission d'une partie de la FEN (1993) s'est développée dans la Fonction publique où elle est devenue l'organisation la plus importante, elle est proche des positions de la CGT.

ÉVOLUTION DES SYNDICATS ET DE LEURS STRATÉGIES

AVANT-HIER

Jusqu'au milieu des années 70, idéologiquement les syndicats français se regroupaient en syndicats révolutionnaires, pour la CGT et la CFDT la société ne pouvant régler les inégalités, mais en générant au contraire sans cesse de nouvelles, c'est la société qu'il fallait changer. Le modèle de la CGT venait de l'Est, celui de CFDT s'appelait autogestion. Les autres syndicats FO, CFTC et CFE-CGC se réclamaient d'un syndicalisme réformiste.

HIER

Pendant les années suivant la première crise du pétrole (décembre 1973), les organisations se classaient selon une autre typologie : celles (CGT et FO) qui ne voulaient pas changer en dépit du changement profond du contexte économique complètement différent. Les autres organisations ont commencé à s'interroger sur le rôle des organisations syndicales et les formes d'action collective.

À NOTER

FACE AUX CRISES SUCCESSIVES, les effectifs des syndicats diminuent : 25 % des salariés adhèrent à un syndicat en 1969, 6 % en 2010, 2 300 000 adhérents sont déclarés par la CGT en 1969, 655 000 au congrès de décembre 2009.

AUJOURD'HUI

Les contradictions entre le discours des dirigeants des entreprises et la réalité perçue sur le terrain par les salariés sont manifestes : autonomie, communication et travail en équipe sont encensés dans les discours ; pression des objectifs, précarité de l'emploi, excès d'informations (mails) sont les réalités perçues. Quant aux organisations syndicales qui conservent une opposition systématique à tout ce qui déroge aux « acquis durement acquis », elles accusent une perte importante de voix aux élections professionnelles (Orange, Air France, SNCF, RATP, La Poste, la fonction publique...) face à des syndicats réformistes (CFDT, UNSA, CFE-CGC) qui signent des accords sur la réorganisation de leur entreprise.

! À SAVOIR

Plusieurs phénomènes accentuent le fossé entre syndicats et salariés :

1. Les délégués élus dans les comités d'entreprise passent souvent plus de temps à gérer les œuvres sociales qu'à intervenir dans l'organisation du travail, ils apparaissent alors comme de simples intermédiaires qui entérinent les décisions patronales tout en gommant quelques aspérités difficilement acceptables par les salariés ;

2. Les salariés ne se sentent plus représentés et défendus par des syndicats devenus un rouage de l'entreprise sans réel contre-pouvoir et les scandales successifs concernant des dirigeants de la CGT augmentent leur défiance vis-à-vis des organisations (6 % des salariés actifs adhèrent à un syndicat) ;

3. Les membres formant la majorité des effectifs des syndicats viennent de catégories professionnelles considérées comme des « privilégiés » par les salariés du secteur privé et surtout par ceux des PME (petites et moyennes entreprises) ;

4. Le niveau des grèves dans les entreprises privées est faible. La France donne l'impression d'avoir des entreprises toujours en grève alors qu'elle se situe dans la moyenne faible des pays ayant le moins de jours de grève en Europe (61 jours de grève par an pour 1 000 salariés du privé en France en 2012 pour 318 en 2010). Mais tous les 5 ou 6 ans, la France est secouée par de grands mouvements générés dans la fonction publique, plus rarement dans le privé ;

5. Les jeunes considèrent l'entreprise comme un temps et un lieu de passage et non comme un lieu où ils vont passer leur vie professionnelle. Il est vrai que beaucoup débutent leur vie active par une série de petits contrats (des emplois précaires qui ne correspondent pas à leurs études). Ils se méfient autant de l'entreprise que des syndicats.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LE MALAISE DES MANAGERS

Les managers ne se sentent plus porteurs de l'identité de l'entreprise avec des organisations en changement permanent, l'immédiateté prime, le temps de présence est devenu temps de travail supprimant les temps de récupération et de convivialité, une disponibilité 24 heures sur 24 avec ordinateur et téléphone portables. Les managers sont déchirés entre les exigences de leur hiérarchie, les moyens donnés et les possibilités de leurs collaborateurs, d'où un *turn over* qui augmente, la violence contre leurs collaborateurs ou contre eux-mêmes, des foyers de rébellion avec leur équipe.

ÉVOLUTION DE LA LOI SUR LA REPRÉSENTATIVITÉ SOUS L'INFLUENCE DE L'UNION EUROPÉENNE

Sous l'influence des pays de l'Europe du Nord, la législation des relations sociales a fortement évolué. La loi du 20 août 2008, votée sous l'impulsion de la CFDT et de la CGT, a bouleversé les conditions de la représentativité dans l'entreprise mais a aussi remis en cause la hiérarchie même des sources du droit du travail. Un accord d'entreprise peut désormais être moins intéressant pour le salarié qu'une convention collective, voire que le Code du travail en matière de durée et d'organisation du travail. En matière de représentation du personnel, la loi du 13 juin 2013 améliore l'information et la consultation des institutions représentatives du personnel, introduit des représentants des salariés au conseil d'administration avec voix délibérative. Quant au projet de loi examiné en juillet 2015 par le Parlement suite à l'échec des négociations sur la réforme du dialogue social, il prévoit d'étendre les délégations unique du personnel (DUP) aux entreprises de moins de 300 salariés en regroupant CE, DP et peut-être CHSCT en

une seule institution, possibilité qui pourrait être étendue aux plus grandes entreprises suite à un accord majoritaire avec les syndicats.

LA LOI DU 20 AOÛT 2008 amène des sections syndicales dans les entreprises à des alliances dénoncées par leur fédération ou confédération et à s'éloigner de leur propre confédération pour devenir des électrons libres ne prenant de leur confédération que les directives qui les intéressent.

À NOTER

ÉVOLUTION DES RELATIONS SOCIALES DANS L'ENTREPRISE

CONFLITS ET GRÈVE

Depuis 2008, des secteurs qu'on a peu l'habitude de voir en grève se sont manifestés, comme la grande distribution avec Carrefour, Monoprix, Conforama, Casino qui ont connu des grèves dures, non seulement pour les salaires mais pour augmenter et régulariser le travail des employés à temps partiel. Des mouvements violents, causés par les sup-



CE QUE DIT LA LOI

La loi du 20 août 2008 constitue une véritable révolution dans le domaine des relations sociales.

- Désormais tous les syndicats devront faire la preuve de leur représentativité à chaque élection professionnelle (élections ayant lieu tous les 4 ans sauf accord d'entreprise qui peut fixer entre 2 et 4 ans).
- Pour être représentatif dans l'entreprise et pouvoir négocier, tout syndicat devra avoir obtenu au moins 10 % des suffrages exprimés au premier tour des élections du comité d'entreprise (des délégués du personnel dans les entreprises de moins de 50 salariés).
- Ces résultats sont consolidés au niveau national, il faudra 8 % des voix pour être représentatif dans une branche professionnelle et être représentatif dans tous les secteurs pour l'être à l'échelon interprofessionnel national.
- Pour signer un accord dans une entreprise, il faut pour un syndicat, ou plusieurs syndicats réunis, avoir obtenu 30 % des voix exprimés au premier tour des élections du CE (à défaut des DP) pour s'opposer à un accord conclu par des syndicats minoritaires, avoir recueilli 50 % des suffrages.



CAS D'ENTREPRISE

En 2009 : un directeur séquestré 30 heures (usine 3M), occupation d'une usine Caterpillar (19 salariés condamnés), les salariés de l'usine Continental dévastant une sous-préfecture, cadres séquestrés (Scapa, Faurecia, Michelin), l'accès aux usines bloquées, des salariés disposant des bonbonnes de gaz autour des bâtiments (Nortel), des salariés menaçant de déverser de produits toxiques dans un affluent de la Seine et de faire sauter l'usine. Toutes ces actions fortement relayées par la presse et la télévision ont donné l'impression d'un embrasement conflictuel alors que la tendance est à la baisse.

pressions d'emplois, se sont déroulés chez les sous-traitants du secteur équipementier. Mais les grèves dures restent exceptionnelles, moins nombreuses et moins violentes que celles des années 70. C'est souvent « la recherche de la négociation par l'émeute » face à des cadres qui négocient sans pouvoir, appliquant des décisions prises à des milliers de kilomètres par des groupes internatio-

naux. Parallèlement, se sont développées des grèves à caractère corporatif ayant pour cible la politique du gouvernement : magistrats, avocats, greffiers, gardiens de prisons, chauffeurs de taxi, salariés de l'audiovisuel, enseignants, infirmières, médecins. L'examen de la figure 14.2 et du tableau 14.1 montre que la décroissance notée depuis 1969 s'est poursuivie de 2008 à 2012.

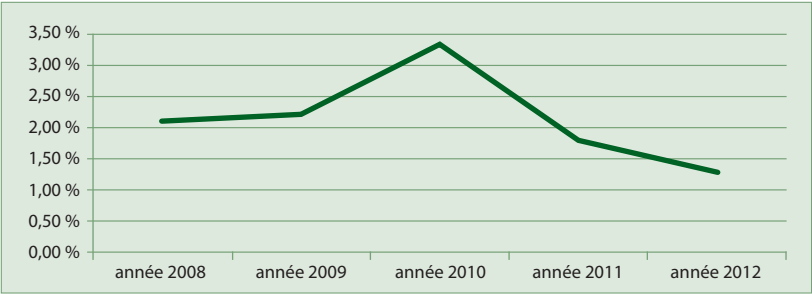


Figure 14.2 – Pourcentage d'entreprises ayant déclaré au moins une grève

Source : enquête ACEMO/Dares.

NB : La pointe de 2010 est due au problème des retraites. Ensuite les grèves moins nombreuses ont été plus courtes et/ou ont concerné moins de salariés en 2012

Tableau 14.1 – Nombre de jours de grève en milliers pour 1 000 salariés – 2007-2012 (source : enquête ACEMO/ Dares)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Industrie	132	151	200	604	116	88
Construction	22	22	15	27	27	2
Commerce	15	28	15	36	11	78
Transports et entreposage	704	404	600	1151	291	243
Services	43	56	60	131	43	39
Ensemble	128	107	120	318	77	61

Source : enquête ACEMO/Dares.

! À SAVOIR**LES GRANDS MOUVEMENTS SOCIAUX DEPUIS 1976**

- **1976** : licenciements économiques, fermetures
- **1989** : redressement économique
- **1995** : plan Juppé : calcul de la retraite sur 40 annuités
- **2003** : retraite, intermittents
- **2005** : salaires, privatisation
- **2006** : CPE (contre un nouveau type de contrat)
- **2010** : âge de la retraite et augmentation du nombre d'annuités

À NOTER

- **2002** : 11 % des grèves sont lancées en dehors des syndicats.
- **2004** : 22% sont lancées en dehors des syndicats.
- En 2010, malgré huit manifestations inter-professionnelles qui regroupent, à l'appel des huit organisations syndicales, puis de cinq vers la fin de l'année, de 350 000 manifestants à 3 000 000 selon les sources, la loi sur la retraite est votée et publiée le 10 novembre.

LA RÉALITÉ DANS L'ENTREPRISE

Plusieurs phénomènes caractérisent les relations sociales dans l'entreprise aujourd'hui :

- la multiplication des réunions avec la direction, des accords signés mais non appliqués, des alliances contre nature pour survivre aux prochaines élections, la disparition et l'apparition de nouveaux syndicats contribuent au désintérêt de la majorité des salariés ;
- la vie sociale quotidienne dans l'entreprise est souvent coupée des vrais problèmes. Les précaires et les jeunes ne sont pas ou peu représentés dans les institutions représentatives, les seniors suivent de loin ces turbulences inefficaces et l'incompréhension est de plus en plus grande entre les salariés et

**EN PRATIQUE**

Les responsables d'entreprise doivent se rappeler que les **basiques** du management s'appliquent aussi au domaine des relations sociales, afin d'éviter les situations suivantes :

- dans une société où la vitesse de la communication est surmultipliée, le compte rendu de la réunion du CE est flashé dans l'heure qui suit par les syndicats et la direction attend, encore trop souvent, le procès-verbal pour l'afficher le mois ou les mois suivant la réunion ;
- la direction générale affirme que l'entreprise n'est pas à vendre et la presse annonce que des pourparlers sont engagés depuis des mois ;
- des promotions, des mutations ou des augmentations individuelles sont annoncées sous le sceau du secret alors qu'un blog diffuse ces informations !

des délégués plus souvent en réunion ou en déplacement qu'aux postes de travail ;

- l'information passe plus vite et est plus fournie par les réseaux sociaux que par le canal de la direction ce qui l'oblige plus à démentir qu'à informer ;
- il en résulte une dégradation du climat, un recul d'une partie des managers qui ne se sentent pas ou ne sont pas impliqués dans ces relations ;
- l'individualisme se développe jusqu'au point de non-retour avec la multiplication des contentieux et des départs. Mais un incident parfois mineur déclenche un conflit violent, très médiatisé, « on joue à se faire peur jusqu'au jour où. »

LES RÈGLES SONT SIMPLES À ÉNONCER, DIFFICILES À APPLIQUER...

- Annoncer la *réalité* au niveau de l'entreprise, tenir un discours qui lui correspond, ce qui impose aux dirigeants de la connaître.
- Renforcer le management de proximité et en faire des porteurs de la communication descendante et ascendante.
- Ne plus laisser traîner des questions sans réponse, prendre le temps d'écouter les managers. Régler rapidement les problèmes même anodins au niveau où ils se posent.
- La DRH doit anticiper, suivre le climat social et agir dès que des clignotants apparaissent sans attendre l'explosion, elle doit assurer son propre marketing social en interne et à l'exté-

rieur, montrer les progrès et les avantages de l'entreprise pour ne pas apparaître comme seulement une direction « faiseur » de contraintes et de procédures parfois contradictoires.

- Une priorité : trouver le temps *d'être présent et disponible* sur le terrain, y compris pour les dirigeants qui ne sont souvent, pour les salariés, que des êtres virtuels (avec tous les risques que cela comporte) !



À RETENIR

Ne jamais oublier : un accord pas plus qu'une loi ne permet de remédier à un management défaillant et à une direction générale opaque.

LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

2 FICHE

CADRE JURIDIQUE

Le Code du travail privilégie les institutions représentatives, délégués du personnel, comité d'entreprise et comité d'hygiène de sécurité et d'amélioration des conditions de travail et les représentants des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise pour développer le dialogue social.

! À SAVOIR

Chaque entreprise et établissement sont tenus d'organiser des élections pour la mise en place :

- à partir de 11 salariés, de délégués du personnel (DP) ;
- à partir de 50 d'un comité d'entreprise (CE) ou d'établissement et d'un comité d'hygiène de sécurité et d'amélioration des conditions de travail (CHSCT).

Les entreprises de moins de 200 salariés peuvent fusionner CE et DP pour faire une délégation unique du personnel (DUP).

Des délégués syndicaux (DS) peuvent être désignés par les syndicats représentatifs dans l'entreprise et dans les établissements à partir de 50 salariés, au-dessous un délégué du personnel peut être désigné DS.

Des négociations sont obligatoires avec les délégués syndicaux (DS), annuellement et tous les trois ans sur un certain nombre de thèmes.

Le projet de loi présenté au Parlement en juillet 2015 sur la réforme du dialogue social permet d'installer des DUP dans des entreprises de moins de 300 salariés regroupant DP et CE éventuellement CHSCT. Des entreprises plus grandes pourraient mettre en place des DUP suite à un accord majoritaire.

LES DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL (DP)

Ils sont élus par les salariés et sont reçus une fois par mois par l'employeur ou son représentant (le directeur d'établissement). Ils présentent les réclamations individuelles et collectives relatives à :

- l'application des lois, des conventions collectives et accords applicables dans l'entreprise ;
- ils saisissent l'employeur lorsqu'il y a atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles dans l'entreprise ;
- ils saisissent l'inspecteur du travail des plaintes et observations ;
- si la période et l'ordre des départs en congés payés (CP) ne sont pas prévus par la convention collective ou un accord, les DP sont consultés pour déterminer la période et l'ordre des départs. Leur avis conforme est requis en cas de fractionnement des CP dû à la fermeture de l'établissement ;
- l'employeur doit consulter les DP avant de proposer un nouveau poste à un salarié déclaré inapte à reprendre son travail après un accident du travail.

QUELQUES EXEMPLES D'ATTRIBUTIONS DES DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL

Réclamations relatives à l'application des lois, conventions collectives et accords, règlement, durée du travail, congés payés et autres congés, hygiène et sécurité, sanctions, licenciements...

Ils peuvent saisir l'inspection du travail des plaintes et observations relatives à l'application du droit du travail et accompagner l'inspecteur dans ses visites

LE COMITÉ D'ENTREPRISE (CE)

Il est constitué d'un président (l'employeur ou son représentant), de membres élus par les salariés et d'un représentant par syndicat représentatif dans l'entreprise ou l'établissement. Le CE se réunit au moins une fois par mois, il assure l'expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives

- à la gestion ;
- à l'évolution économique et financière de l'entreprise ;
- à l'organisation du travail ;
- à la formation professionnelle ;
- aux techniques de production.

Le CE formule, à son initiative, et examine, à la demande de l'employeur, toute proposition de nature à améliorer les conditions de travail, d'emploi et de formation professionnelle des salariés, leurs conditions de vie dans l'entreprise et les garanties collectives complémentaires dont ils bénéficient.

Pour tous les thèmes prévoyant une consultation, l'employeur doit demander l'avis du CE avant de prendre une décision. Si sa décision va à l'encontre de l'avis du CE, il reste le seul maître de sa décision mais il doit la motiver auprès du CE.

Dans le cas d'une entreprise comprenant plusieurs établissements, sont élus des comités au niveau de chaque établissement d'au

moins 50 salariés et un comité central d'entreprise (CCE) est désigné. Le CCE exerce les attributions économiques qui concernent la marche générale de l'entreprise et qui excèdent les pouvoirs des chefs d'établissement. Il est consulté sur tous les projets économiques et financiers importants concernant l'entreprise

QUELQUES EXEMPLES D'ATTRIBUTIONS DU COMITÉ D'ENTREPRISE

Attributions économiques et financières

- Le comité est informé et consulté sur les mesures pouvant affecter le volume ou la structure des effectifs (nouvelles technologies, projets de licenciements...).
- Les documents comptables et le rapport du commissaire aux comptes sont transmis tous les ans au CE.
- Le comité est consulté en cas de projet de fusion, de prise de participation et de modification de structures de production de l'entreprise.

Organisation de l'entreprise et attributions professionnelles

- Le comité donne son avis sur le règlement intérieur, le plan de formation, la période de congés payés.
- Il est consulté avant toute décision relative à la modification des conditions de travail.
- Le comité a qualité pour conclure un accord d'intéressement ou de participation.
- La loi du 14 juin 2013 donne aux membres du CE un accès permanent à une base de données regroupant l'information stratégique de l'entreprise dans les domaines économiques et sociaux et instaure une consultation périodique du CE sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Elle prévoit la représentation de salariés, avec voix délibératives au conseil d'administration ou de surveillance des grandes entreprises (5 000 salariés en France ou 10 000 dans le monde).

Gestion des activités sociales et culturelles

- Organisation de fêtes ou de sorties, colonies de vacances, crèches.
- Secours aux salariés en difficultés, institutions de prévoyance ou d'entraide.
- Participation à des associations sportives ou culturelles...

Un groupe constitué de plusieurs sociétés instaure un comité de groupe. S'il emploie au moins 1 000 salariés dans les États membres de l'Union européenne et les États membres de l'espace économique européen et a au minimum 150 salariés dans au moins deux de ces États, il doit créer un comité d'entreprise européen. Ces comités sont informés sur l'activité, la situation financière et les perspectives d'emploi du groupe

LA DÉLÉGATION UNIQUE DU PERSONNEL (DUP)

Dans les entreprises ayant moins de 200 salariés, le chef d'entreprise peut décider que les délégués du personnel constituent une délégation unique avec le comité d'entreprise. La délégation unique du personnel (DUP) assure les missions des DP et du CE et les réunions mensuelles se tiennent l'une après l'autre, selon les règles propres aux DP et au CE.

LE COMITÉ D'HYGIÈNE DE SÉCURITÉ ET D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (CHSCT)

Il est composé du président, représentant l'employeur, de personnes désignées par les membres titulaires du CE et les DP. Il se réunit, au moins une fois tous les trimestres et lorsqu'il y a un accident du travail grave, ou qui aurait pu être grave.

Il a pour mission de :

- contribuer à la protection de la santé physique et mentale des salariés de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure ;

- améliorer les conditions de travail ;
- analyser les risques et les conditions de travail ;
- susciter toute initiative utile.

QUELQUES EXEMPLES D'ATTRIBUTIONS DU CHSCT

- Veiller à l'observation des lois et règlements en matière d'hygiène et de sécurité.
- Être consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de travail ou l'introduction de nouvelles technologies.
- Proposer des actions en vue d'améliorer les conditions d'hygiène, de sécurité et de travail.
- Promouvoir des actions de sensibilisations en matière de prévention pour la santé.
- Le comité procède à des enquêtes en cas d'accident du travail et à une visite des locaux tous les 3 mois.
- Tous les ans un rapport sur les actions passées et le programme de prévention pour l'année à venir est présenté au comité.

C'est l'instance privilégiée où se débattent les questions liées à la santé des salariés, à leur sécurité ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail et à l'environnement.

Le rôle et les missions du CHSCT ont été considérablement renforcés par la loi et la jurisprudence depuis quelques années. L'obligation de prévention qu'avait l'employeur a fait place à l'obligation de résultat.

LES DÉLÉGUÉS SYNDICAUX (DS)

Ils sont désignés par les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise. Dès qu'un DS a été désigné, par un syndicat représentatif, la direction a obligation de négocier avec lui. Dans certains cas, en l'absence de DS, il est possible

de négocier avec le CE (à défaut les DP) ou avec un ou des salariés mandatés par un syndicat.

Tous les ans, il y a obligation de négocier sur les salaires effectifs, sur la durée effective et l'organisation du temps de travail, sur l'égalité professionnelle (écarts et mesures de résorption), sur l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des handicapés, sur la prévoyance en l'absence de couverture par un accord de branche ou d'entreprise, sur l'épargne salariale si ce n'est pas couvert par un accord de branche ou d'entreprise, sur un des dispositifs de l'épargne salariale (intéressement, participation, plan épargne d'entreprise, plan d'épargne collectif pour la retraite).

Tous les 3 ans, il est obligatoire de négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), l'égalité professionnelle si un accord a déjà été signé, l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des handicapés, si un accord a déjà été signé, les objectifs et moyens de la formation professionnelle.

D'autres points ont été négociés ou sont à négocier ponctuellement, l'absence d'accord ou d'un plan d'actions entraîne une sanction (*de plus en plus souvent 1 % de la masse salariale) :

- l'emploi des seniors* ;
- le stress ;
- la violence au travail et le harcèlement ;
- la pénibilité au travail* ;
- l'égalité hommes/femmes*.

QUELQUES EXEMPLES D'ATTRIBUTIONS DU DÉLÉGUÉ SYNDICAL

- Auprès de la direction, le délégué réclame des améliorations au nom de son syndicat.
- Tous les ans, il négocie au niveau de l'entreprise les augmentations de salaires, la durée et l'organisation du temps de travail.
- il négocie également les protocoles d'accords électoraux Il anime la section syndicale et informe les salariés des positions de son syndicat.

LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

3 FICHE

DÉMARCHES ET ACTEURS

Depuis la loi du 20 août 2008, les syndicats dans l'entreprise reçoivent leur représentativité des élections et non plus de leur confédération. Ils remettent d'autant plus facilement en cause les orientations de leur propre confédération ou fédération que de nombreuses tendances s'affrontent dans toutes les organisations comme le montre leur positionnement relatif, illustré dans la figure 14.3.

Le rôle du dirigeant, et plus particulièrement du DRH, est rendu plus difficile par cette parcellisation des syndicats et des tendances. Une opposition virulente (expression de la fédération),

dans une déclaration préalable au démarrage d'une négociation, peut parfaitement s'accommoder d'une signature d'un accord correspondant au souhait du même délégué.

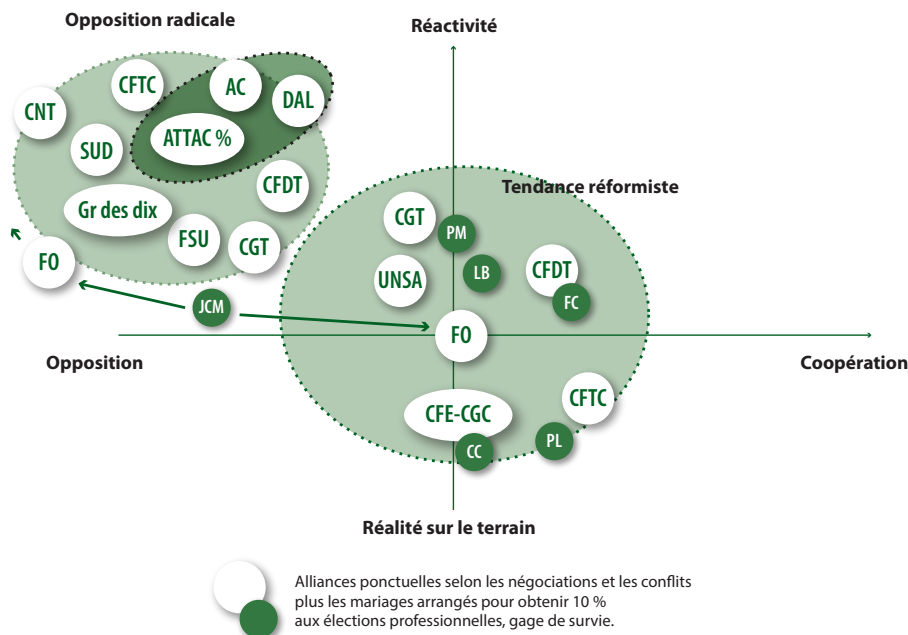


Figure 14.3 – Positionnement des principales centrales syndicales

PM : Philippe Martinez, secrétaire général d la CGT, LB : Laurent Berger, SG CFDT, JCM : Jean-Claude Mailly, SG de FO. PL : SG CFTC, Carole Couvert : Présidente de la CFE-CGC, Luc Bérille : SG UNSA, BC : Bernadette Croison SG de la FSU.

QUELQUES IDÉES REÇUES

L'IMAGE DE LA CGT

L'image de cette organisation, traditionnellement celle d'un syndicat qui ne signe pas d'accords, ne tient pas face aux statistiques. Si la CGT ne signe que 34 % des accords nationaux, les syndicats CGT signent 83 % des accords d'entreprise et d'établissement lorsqu'ils sont présents et surtout lorsqu'ils sont le seul syndicat de l'entreprise comme le montre la figure 13.4.

LES RÉSULTATS AUX ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES

Il est habituel de lire ou d'entendre que les résultats aux élections professionnelles sont le reflet du nombre d'adhérents.

Or la CGT, qui annonce à son dernier congrès 682 635 adhérents (dont 571 272 actifs), et la CFDT, 863 601 adhérents, représentent respectivement 30,62 % et 29,74 % en poids relatif après la réforme de la représentativité. Ces chiffres montrent une déconnexion entre les chiffres d'adhérents, c'est-à-dire des individus qui s'engagent dans l'activité syndi-

cale et des votants aux diverses élections, qui expriment un choix d'organisation pour les représenter. La figure 14.5 donne l'audience des organisations syndicales suite aux élections professionnelles (ministère du Travail, mars 2013) et les effectifs déclarés par les syndicats. En 2015, suite à la succession désastreuse de Bernard Thibault par Thierry Lepaon et son remplacement par Philippe Martinez, la CGT connaît une série de sérieux revers dans de grandes entreprises : chez Air France (50 600 électeurs) la CGT, qui a lutté contre le plan de restructuration, passe de la première à la quatrième place (14 %) au profit des réformistes (CFE-CGC+Unac) : 18 %, FO et UNSA qui ont négocié les mesures pour accompagner la restructuration [? il manque qqch ?]. À La Poste comme à la SNCF la CGT perd près de 3 % des voix, chez Orange la CGT passe de 24,12 % à 19,56 % et laisse la première place à la CFDT : 24,12 %. Chez Renault la CFE-CGC prend la première place avec 30 % des voix. Dans la fonction publique, la CGT perd des voix dans les trois fonctions, même si elle reste en tête avec 23,1 % des voix elle perd 2,32 points. Il faut remarquer que cette érosion a commencé avant l'affaire Lepaon qui n'a fait qu'accélérer les pertes de la CGT dont l'attitude extrême dans certaines négociations et les carences

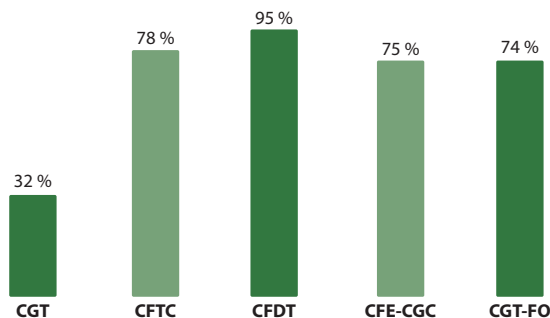


Figure 14.4 – Pourcentages de signatures d'accords interprofessionnels et branches

La CGT signe peu d'accords à l'échelon national, mais les DS CGT en signent plus dans leurs entreprises, le pourcentage dépasse 80 % quand le syndicat est représenté dans l'entreprise, 92 % pour la CFDT, 87 % pour FO, 92 % pour la CFTC 92 % pour la CFE-CGC.

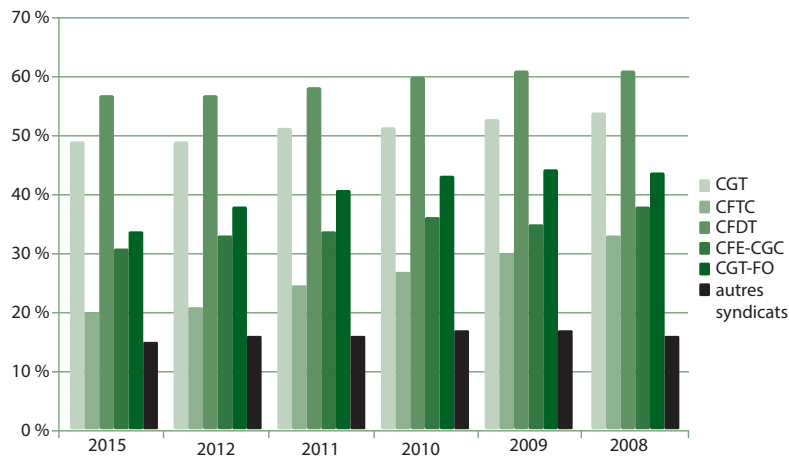


Figure 14.5 – Pourcentages de signatures d’accords dans toutes les entreprises par les 5 grandes organisations en 2013

Source : Dares.

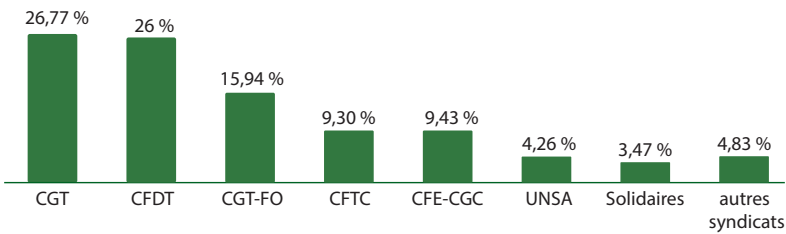


Figure 14.6 – Audience des organisations syndicales

Source : Ministère du Travail, 29 mars 2013

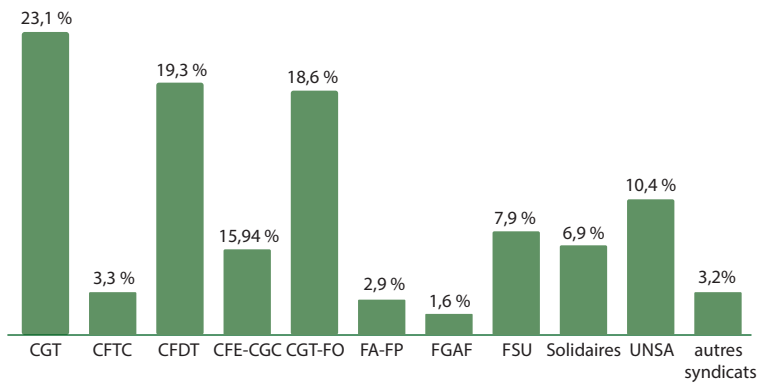


Figure 14.7 – Résultat des élections nationales comités techniques pour l’ensemble de la fonction publique (décembre 2014)

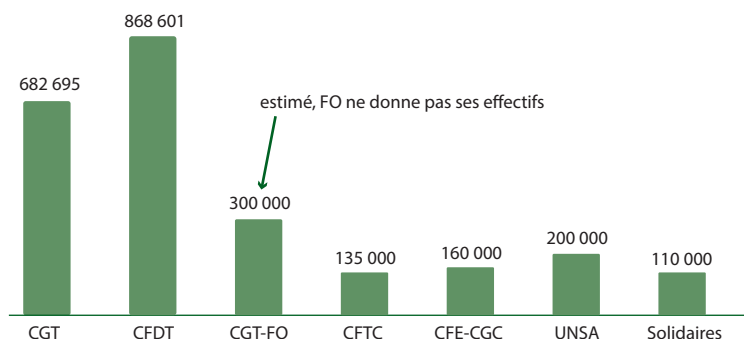


Figure 14.8 – Effectifs revendiqués par les organisations syndicales en 2014

dans son fonctionnement interne ont ébranlé sérieusement non seulement la confédération mais par contrecoup tous les syndicats.

LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Une forte dérégulation laissant aux entreprises les mains libres ne pourrait parvenir qu'à une explosion sociale et à un retour en arrière préjudiciable pour tous, y compris pour les entreprises qui ne pourraient plus atteindre les normes de qualité exigées avec un personnel démotivé et une cohésion obtenue par la peur de perdre son emploi. Dans ce contexte la négociation collective est seule capable d'apporter un mécanisme de régulation des rapports sociaux en permettant de réaliser l'équilibre indispensable entre les impératifs de l'entreprise et les besoins et les souhaits des salariés, entre les nécessités de la production immédiate et la formation nécessaire pour évoluer dans les métiers de demain, entre la réalisation dans sa vie professionnelle et dans sa vie privée.

LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE NÉGOCIATION

La négociation collective aujourd'hui est la pierre angulaire du développement des entreprises dans un contexte aussi mouvementé sur le plan économique que social depuis la fin des « trente glorieuses ».

Il existe **quatre niveaux** de négociations : européen, national interprofessionnel (ANI), branche professionnelle et niveau entreprise ou établissement.

Des accords peuvent être négociés et signés au niveau établissement, entreprise, groupe, branche professionnelle, national interprofessionnel, européen comme le montre la figure 14.9.

LES NIVEAUX EN MATIÈRE SOCIALE des différents pays de l'Union européenne sont trop divergents et les intérêts trop contradictoires pour que les accords des prochaines années puissent être autre chose que le rattrapage des pays les moins favorisés pour atteindre un dénominateur social commun minimum.

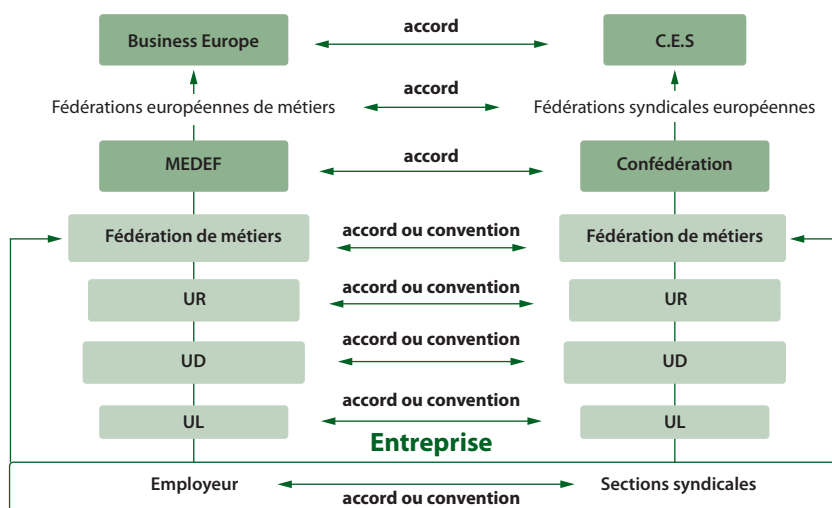


Figure 14.9 – Articulation entre les différents niveaux de négociation

UL : Union locale

UD : Union départementale

UR : Union régionale

Fédération : rassemble les syndicats de métiers identiques ou proches

MEDEF : Mouvement des entreprises françaises

Business Europe : Union des chefs d'entreprise européens

CES : Confédération européenne des syndicats

Convention collective : une convention collective « définit les règles concernant l'ensemble des conditions d'emploi, de formation professionnelle, de travail et de garanties sociales »

CCN : Convention collective nationale, signée au niveau d'une branche professionnelle

Convention collective étendue et accord étendu :

un arrêté ministériel étend l'application du texte, de façon obligatoire, à tous les employeurs entrant dans le champ d'application territorial et professionnel de la convention ou de l'accord.

Accord d'entreprise : accord sur un ou plusieurs points signés entre la direction et une ou plusieurs organisations syndicales ayant obtenu 30 % des suffrages exprimés au premier tour des élections du CE (à défaut DP) et sans l'opposition écrite (sous 8 jours) du ou des syndicats majoritaires dans l'entreprise (50% des suffrages).

LE CONTENU DE LA NÉGOCIATION

Le niveau entreprise ou établissement permet d'innover, c'est même le seul niveau qui permette réellement d'innover et l'innovation sociale est une obligation de survie pour l'entreprise. Depuis les années 80, la négociation est devenue un échange en passant du « toujours plus » au « donnant-donnant ». Il ne s'agit pas d'une simple évolution mais d'une réelle révolution modifiant la façon de négocier, sur le contenu et le lieu de la négociation.

L'innovation impose des expérimentations au niveau des établissements, des services et des ateliers. Ce qui implique souvent une négociation « à étages », passant d'un accord-cadre qui fixe des garde-fous à une décentralisation des accords d'application prenant en compte les spécificités des établissements et de leur environnement.

Il est indispensable de connaître de part et d'autre, les contraintes non seulement économiques mais aussi techniques des différents métiers concernés et des habitudes de vie locale. C'est le cas des négociations

en matière d'aménagement de temps, des conditions et d'organisation de travail.

La négociation et le suivi des accords sont une des pièces maîtresses de la gestion des frais de personnel, de la rapidité à répondre aux exigences du flux tendu de la motivation et de la stabilité du personnel quand les accords sont correctement appliqués. La mission du directeur des ressources humaines ne s'arrête pas à la signature d'un accord mais comprend la compréhension de l'accord et son application par l'encadrement.



CE QU'IL FAUT RETENIR

Le meilleur accord n'est pas celui qui paraît le plus rentable pour l'entreprise, c'est celui que le management peut appliquer sur le terrain.

La négociation au niveau des moyennes et des grandes entreprises devient de plus en plus essentielle pour leur pérennité comme la négociation par branche professionnelle ou par région pour les PME. Les dirigeants des PME doivent s'impliquer de plus en plus dans ces négociations.



EN PRATIQUE

N'OUBLIEZ PAS L'ENCADREMENT

Trop souvent l'encadrement se trouve court-circuité par la direction qui accorde aux délégués ce qu'elle leur a refusé peu de temps avant. Le cadre concerné ressent cet accord comme un affront et voit la création d'une hiérarchie parallèle plus efficace. Certains iront même, quand un problème se pose dans leur unité, en parler à un délégué qui inscrira cette demande à la prochaine réunion et obtiendra sans problème de la direction ce qui aurait été refusé si la demande avait suivi le circuit normal. C'est une des raisons de la démission du rôle social de l'encadrement dans certaines unités.

Il est intéressant de programmer une réunion de l'encadrement dans les deux jours qui précèdent la réunion des délégués du personnel et d'inscrire à l'ordre du jour les questions posées par les délégués ou, sur intranet, annoncer les questions à l'ordre du jour de la prochaine réunion. Les responsables pourront donner leur avis ou rappeler les réponses qu'ils ont déjà données, car un délégué leur a déjà posé la question. Après la réunion des délégués une information rapide de l'encadrement sur les réponses données leur permet de rectifier les interprétations qui peuvent circuler dans les services et les ateliers. Un rapide flash après chaque réunion de CE, il ne s'agit pas du procès-verbal qui sera officialisé après approbation des membres au prochain CE, mais d'un bref compte rendu après les réunions, permet d'intégrer les managers dans la vie sociale de l'établissement.

L'encadrement remonte les informations quand il en reçoit lui-même. La communication ne marche que si elle fonctionne dans les deux sens. À la direction des ressources humaines d'amorcer la pompe !



EN PRATIQUE

L'ESSENTIEL POUR CONDUIRE DES RÉUNIONS DE DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL (DP)

- Préparer avec soin les réponses aux questions posées, prévoir les objections et leurs réponses tout en restant ouvert aux propositions et aux objections présentées par les délégués : ne jamais fermer toutes les portes.

La considération et l'écoute doivent être non seulement réelles mais visibles et palpables : reformuler.

- Toujours garder un ton calme, baisser la voix après chaque agression pour ne pas créer l'escalade de la violence verbale.

- Ne pas entrer et encore moins créer la polémique, cerner les questions avant de répondre, faire préciser la question floue avant la réunion, vérifier s'il s'agit d'un problème concernant une personne, plusieurs personnes, toute une catégorie, etc.

- Ne pas hésiter à faire une suspension de séance quand les esprits s'échauffent trop : agressivité contre le chef d'établissement, propos flirtant avec la diffamation, agression entre eux (être le témoin d'agression verbale violente entre des délégués de syndicats différents n'est jamais un plus pour le chef d'établissement, les délégués seront tentés de lui faire payer leur manque de cohésion par une attaque concentrée contre lui).

Attention à ne pas mettre en porte-à-faux des personnes extérieures à la réunion (encadrement établissement ou siège, responsables d'autres établissements, prédécesseur, rédacteurs de procédures et procédures elles-mêmes).

- Avant et après chaque réunion, chercher le « fil rouge » : point commun à différentes questions, ou attitude commune durant la réunion quelle que soit la question abordée. Quel est le vrai problème ?

NÉGOCIER

Les négociations se complexifient avec les structures internationales des entreprises, la multiplication des secteurs professionnels des conglomérats et l'organisation en ligne de produits à l'échelon international s'opposant aux contraintes et aux habitudes locales.

Le directeur des ressources humaines ou des relations sociales doit prendre en compte les impératifs financiers, les contraintes de la production et le niveau de satisfaction du personnel indispensable à sa motivation.

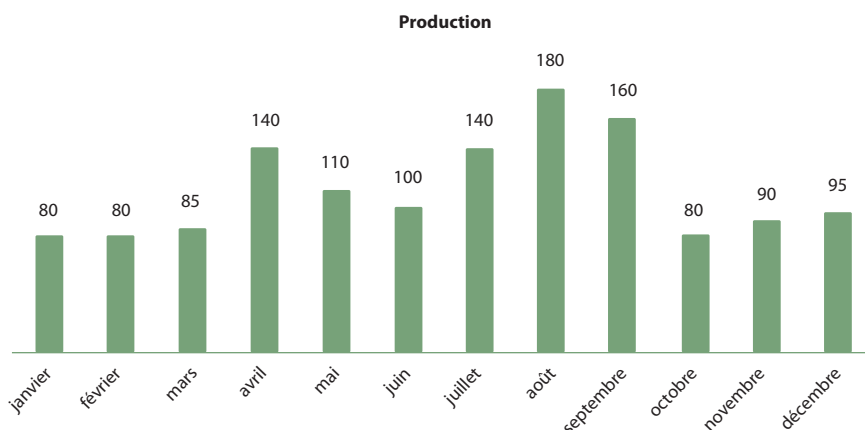
Les interlocuteurs se multiplient. Les négociations obligent les directions à combiner lois, conventions collectives, accords, ressources locales.

Les négociations modifiant l'organisation du travail et du temps de travail se déroulent non seulement avec les représentants syndicaux, mais aussi avec la direction du travail, les municipalités, les représentants des transports en commun, des caisses de retraite et de prévoyance, les associations locales. La flexibilité demandée par l'entre-



CAS D'ENTREPRISE

- **Appartenant au secteur agroalimentaire**, la productivité de cette entreprise est liée au rythme des saisons et du climat, les frais de personnel doivent être parfaitement maîtrisés pour assurer la pérennité de l'activité.



- **L'usine A** bénéficie d'un accord d'annualisation : 1607 heures de travail sur l'année sur la base de 35 heures payées par semaine avec des semaines de 6 jours travaillées, avec 48 heures maximum et des semaines de 3 jours à 21 heures minimum. L'encadrement opérationnel de l'usine a été intégré dans la préparation de l'accord (groupes de travail). Une gestion rigoureuse des plannings a été mise en place et respectée. Après plusieurs années de fonctionnement, les contrats à durée déterminée et les intérimaires ont pratiquement disparu.
- **L'usine B** n'a pas d'accord de modulation encore moins d'annualisation. Les CDD, les intérimaires et les heures supplémentaires ont créé une inflation des frais de personnel : 20 % de plus que ceux de l'entreprise A. La multiplication des emplois précaires, les remplacements de derniers moments ont contribué à une dégradation du climat social et à une grève.

prise, les changements d'horaires ou de jours de travail doivent être matériellement possibles.

La lutte contre l'absentéisme, dans une entreprise avec du personnel jeune et physiquement éloigné de son lieu de travail, peut passer par des accords avec des associations

d'aide aux familles assurant le dépannage d'urgence de garde d'enfants malades.

La réponse aux représentants du personnel réclamant crèche ou garderie dans l'entreprise passe, à chacun son métier, par des accords avec les municipalités pour développer ces établissements locaux.



EN PRATIQUE

L'ESSENTIEL POUR PRÉSIDER DES RÉUNIONS DU COMITÉ D'ENTREPRISE

- Annexer le procès-verbal de la réunion précédente à l'ordre du jour envoyé au minimum trois jours avant la réunion. Habituer les membres du comité à lire le procès-verbal avant la réunion et refuser de commencer par une relecture du procès-verbal qui, en général, se traduit par le renouvellement de la réunion précédente.
- Établir avec le comité d'entreprise un calendrier annuel des informations et consultations obligatoires (tableau 14.2). Commencer chaque réunion, après l'approbation du procès-verbal de la réunion précédente, par les commentaires sur les informations et les consultations prévues dans ce calendrier.
- Laisser les membres du comité s'exprimer sur les questions posées, solliciter l'avis des silencieux avant de répondre : reformuler succinctement la question, les différentes positions exprimées et votre position.
- Si le président est assisté par une ou deux personnes : préparer les réponses ensemble et prévoir la « stratégie de la parole ». Les assistants doivent s'exprimer mais il ne doit y avoir du côté direction qu'un seul maître d'œuvre qui distribue la parole à ses collaborateurs selon le point abordé.
- Laisser « l'interactivité » se développer entre les membres et reprendre le groupe en main en reformulant les différentes positions ou contradictions et en donnant votre position.
- Ne pas se laisser piéger par le Code du travail : se préparer à l'avance et ne s'y référer qu'en dernière extrémité.
- Dans toutes les situations : reformuler « vrai » mais en enlevant l'agressivité.
- Après le comité d'entreprise, informer l'encadrement, un flash express (intranet) sur ce qui s'est dit, sur les positions prises par la direction et sur l'ambiance de la réunion.

L'ANIMATION DES STRUCTURES DE CONCERTATION

LES RÉUNIONS DE DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL (DP)

Lieux de réclamations, espaces d'expression des insatisfactions des salariés par l'intermédiaire de leurs représentants, les réunions mensuelles des délégués du personnel

marquent le style des relations sociales dans l'entreprise.

Rien n'est plus significatif que l'étude d'un registre des délégués du personnel pour percevoir la réalité du dialogue social dans l'entreprise. Multiplication des questions, enchevêtrements des revendications syndicales et de réclamations mineures pour l'employeur et essentielles pour le confort du salarié, absence de questions, réponses dilatoires ou renvois perpétuels à une étude en cours...

La prise en considération des délégués par la direction, la volonté de travailler ensemble

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

CONSEILS À UN NOUVEAU PRÉSIDENT DE CE

Nouvellement nommé à la tête d'une entreprise ou d'un établissement, vous allez devoir « affronter » les délégués du personnel et les membres du comité d'entreprise. Tout naturellement vous allez être testé, comparé avec votre prédécesseur et vous devrez appliquer les options qu'il a prises.

- Dans un premier temps, les délégués vont essayer d'aller plus loin et « lancer un peu plus loin le bouchon » pour essayer d'obtenir ce qu'ils n'avaient pu avoir avec le responsable précédent, pour transformer de vagues promesses en certitudes. Vous êtes, pour quelques mois, dans une période de vulnérabilité, pendant laquelle vous allez définir de nouvelles règles du jeu, réapprendre ensemble le vocabulaire de l'autre, comprendre la situation avant de la modifier.
- N'oubliez pas que, dans quelques années, un autre prendra votre place et connaîtra les mêmes problèmes. Perdons cette habitude, encore trop répandue, de considérer « son prédécesseur comme un incapable... et son successeur comme un prétentieux ».
- Il est souhaitable de faire le point aussi sérieusement sur le plan social que sur le plan commercial ou de la production dans la transmission d'un établissement. Prenez connaissance des procès-verbaux des deux dernières années du comité d'entreprise ou/et d'établissement ainsi que du comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail. Remontez également le registre des délégués du personnel des deux dernières années et tous les accords signés avec les syndicats.
- Obligatoirement des questions déjà posées et refusées dans le passé vont revenir, des interprétations quelque peu litigieuses vont être énoncées avec force et conviction. Une absence de réaction de votre part permettra de transformer l'essai et faire passer dans les faits une interprétation toujours refusée par votre prédécesseur (alors que vous-même pensez qu'il était bien faible d'avoir accordé cet avantage dangereux pour l'entreprise !)
- Il ne s'agit pas d'avoir une attitude défensive, mais de déterminer les règles du jeu que vous voulez appliquer. Les relations sociales dans votre établissement seront déterminées pendant des années par votre attitude lors des six premiers mois. C'est le meilleur moment pour montrer votre sincérité, pour faire voir que vous êtes prêt à discuter face-à-face, sans faire référence à la loi en permanence, mais tout en étant capable de maintenir les discussions dans le cadre de la loi.

ou au contraire la volonté d'écarter les délégués de tous les vrais problèmes de l'entreprise transpirent à chaque page.

L'amélioration des relations sociales dans une entreprise ou un établissement passe d'abord par le rétablissement des délégués du personnel dans leur rôle. Les réunions de délégués du personnel, lieux d'observation privilégiés du climat social de l'établissement, sont aussi des lieux de rencontre

et d'opposition où se tissent les relations qui permettront de travailler et de négocier ensemble.

C'est un lieu où une direction doit développer en permanence une pédagogie active, pour faire comprendre, faire partager mais aussi mieux comprendre, mieux appréhender l'autre face des problèmes, celle qu'on ne peut plus voir avec les mêmes couleurs quand on est devenu directeur.



EN PRATIQUE

L'ESSENTIEL POUR PRÉSIDER UN CHSCT

- Le travail d'un CHSCT exige une formation sérieuse de ses membres pour résoudre les problèmes qui se posent à eux. Il s'agit d'observer, de comprendre, de rechercher des solutions, de proposer et d'agir. Comme pour le comité d'entreprise, le président a tout intérêt, pour augmenter l'efficacité du CHSCT, de programmer avec ses membres, les différentes activités, consultations et études sur l'année et de formaliser chaque mission confiée à une commission ou à des membres du CHSCT (tableau 14.3).
- La présence fréquente d'un « étranger » à l'entreprise (inspecteur du travail, contrôleur de la caisse régionale d'assurance-maladie, médecin du travail) complique le fonctionnement de cette instance. Au lieu d'essayer de travailler avec, chacun veut s'approprier ces « étrangers de poids » comme alliés ou témoins de la mauvaise foi de l'autre et la visite trimestrielle de l'établissement, prévue par le Code du travail, est utilisée pour montrer ce qui a déjà été réalisé ou... ce qui reste à faire et n'a pas déjà été fait...
- Le CHSCT est le lieu où il est le plus facile théoriquement d'avoir des objectifs communs, direction et représentants des salariés : la sécurité, l'hygiène et l'amélioration des conditions de travail. Il est facile de faire sentir à des représentants du personnel, plus que dans les autres institutions, l'importance de leur rôle et la nécessité d'éviter, de part et d'autre, d'introduire une quelconque idéologie. « Nous travaillons ensemble » et l'amélioration des conditions de travail et de la sécurité apporte un « plus » aussi bien à l'entreprise qu'aux salariés.
- Beaucoup d'entreprises aux relations sociales tendues ont commencé à améliorer ces relations par un fonctionnement normal de ce comité, en suivant le programme annuel prévu, en n'hésitant pas à analyser avec les membres du CHSCT non seulement les accidents du travail graves mais aussi ceux qui auraient pu l'être pour développer le réflexe prévention. C'est aussi en se montrant exigeante qu'une direction améliorera le fonctionnement d'un CHSCT.
- La présentation annuelle du bilan de l'entreprise en matière d'hygiène, de sécurité et d'amélioration des conditions de travail comme la présentation annuelle du document unique (inventaire des risques et calendrier de mise en place des solutions) sont des moments privilégiés. Ici les résultats se mesurent facilement. Une diminution de la fréquence et du taux de gravité des accidents du travail doit être mise en valeur, un objectif d'amélioration doit être publié, commenté, suivi à tous les niveaux hiérarchiques.

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ D'ENTREPRISE (CE)

Face aux incertitudes actuelles, l'entreprise industrielle ou de services cherche la rentabilité pour se développer par l'augmentation

de la productivité, l'amélioration de la qualité avec une flexibilité permettant d'adapter en permanence les effectifs qualitatifs et quantitatifs aux flux d'activités générés par les clients.

Les salariés recherchent la sécurité d'emploi, le maintien et le développement de leurs revenus, un intérêt dans leur travail et la participation à la vie de l'entreprise. Les gouvernements successifs prônent le développement de l'emploi, la diminution du chômage et alternent contraintes nouvelles et dérogations.

Le comité d'entreprise est, par excellence, le carrefour de tous ces impératifs et contraintes. Point de passage des dérogations, il est le lieu de consultations et de recherches des innovations dans le cadre d'une politique sociale dynamique et souple. C'est l'espace d'expression et de participation des salariés par l'intermédiaire de leurs représentants. Pour les pouvoirs publics, il est le premier contre-pouvoir vis-à-vis de l'employeur et un garde-fou aux débordements de la flexibilité et de la durée du travail.

Toute direction a intérêt à développer l'information des salariés avant chaque élection professionnelle pour mettre en valeur l'importance de la fonction du comité d'entreprise et donc l'importance de leurs choix.

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ D'HYGIÈNE DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL (CHSCT)

Pour les uns, comité de large consultation, lieu privilégié d'expression sur l'organisation et les conditions de travail, pour les autres lieux de « prise de pouvoir », le CHSCT peut devenir un lieu de travail en commun ou un lieu d'échanges des invectives les plus violentes.

Particularité du CHSCT : là où un CE peut ralentir la mise en place d'un projet, un CHSCT

peut l'interdire grâce à l'évolution récente de la jurisprudence. La variété et l'importance des sujets qui se rattachent à la mission du CHSCT font de ce comité un point névralgique de l'entreprise.

Il est facile de trouver dans ces thèmes des points de rencontre, la sécurité et la santé, ou de friction : l'opposition de la rentabilité à la sécurité. La capacité du président à animer ce comité, ses capacités pédagogiques pour déterminer et hiérarchiser avec l'aide des membres du CHSCT les causes d'un dysfonctionnement, sa maîtrise des outils indispensables pour résoudre les problèmes du ressort du CHSCT (arbre des causes, diagramme de Pareto, etc.) font basculer le CHSCT vers l'une ou l'autre des possibilités de cette alternative.

Si le registre des délégués du personnel permet de déceler la réalité du dialogue social d'un établissement, l'inventaire des points abordés par le CHSCT confirme cette analyse et permet de voir si la direction considère les délégués comme une obligation légale et gênante dont il faut minimiser l'importance ou comme des représentants du personnel avec qui il faut analyser et résoudre un certain nombre de problèmes.

ATTENTION

Si une seule institution DUP se substitue dans certaines entreprises aux DP, CE voire au CHSCT, il est impératif de bien distinguer les différentes phases d'une réunion pour ne pas introduire l'agressivité de la partie DP accompagnant fréquemment leurs réclamations dans la partie CE où il convient d'étudier et de réfléchir ensemble comme dans une bonne partie du CHSCT. Le mélange des genres ne peut conduire qu'à une détérioration des réunions.

LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

4 FICHE

PRINCIPAUX OUTILS

Gérer, c'est d'abord anticiper et agir avant qu'un conflit n'éclate. Les outils indispensables de pilotage social pour suivre le climat social et anticiper, pour décrypter et gérer les tensions sont : les tableaux de bord sociaux, la veille sociale et la cartographie. Au-delà du pilotage social, il est indispensable de savoir analyser les conflits sociaux et négocier.

LES OUTILS DE PILOTAGE SOCIAL

Les outils de pilotage social décrits ici sont le calendrier d'information et de consultation des structures de concertation (CE, CHSCT), le tableau de bord social, le décryptage des revendications, la veille sociale et la cartographie sociale

LE CALENDRIER ANNUEL D'INFORMATION ET DE CONSULTATION DU CE ET CHSCT

Pour éviter aussi les délits d'entrave, si souvent mis en avant par certains délégués, un outil est à privilégier : le calendrier d'information et de consultation du CE et

du CHSCT. Discuté en décembre avec le CE et le CHSCT, il permet d'intégrer les principales informations et consultations à ne pas oublier... elles formeront la première partie de chaque réunion. Quelques outils simples permettent de maîtriser une négociation, la connaissance des phases d'un conflit et l'établissement d'un dossier grève permettent non seulement d'éviter de graves impairs mais aussi de savoir ensuite tirer parti d'un conflit *bien géré*.

TABLEAU DE BORD SOCIAL

Tout responsable a de multiples tableaux lui indiquant la productivité, la qualité, les non conformes, les incidents de fabrication... Il est indispensable qu'il puisse suivre de la même façon le climat social de son unité. Le simple tour de l'atelier ou de son service n'est pas fiable

Tableau 14.2 – Exemple d'un programme annuel du fonctionnement du CE

① information □ consultation ⌚ consultation ponctuelle ↗ fonctionnement du CE

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Bilan social				□								
Emploi effectif	①											
Contrat de travail	①											
Temps partiel	①											
Travail temporaire	①											
Entreprises extérieures	①											
Handicapés		①										
Durée du travail		①										
Aménagement Temps Travail		①										
Rémunération		①										
Participation				①				①			①	
Intéressement				①				①			①	
Activité économique												
Bilan/comptes				①								
Informations prévisionnelles												①
Marche générale entreprise												
Base de données, informations stratégiques dans les domaines économiques et sociaux			①				①			①		
Conditions de travail ⌚												
Organisation ⌚												
Travaux ⌚												
Horaires ⌚												
Congés payés	①											
Plan étalement CP		□										
Heures supplémentaires	①											
Tenues, uniformes ⌚												
Nouvelles technologies ⌚												
Hygiène et sécurité		①										
Accidents du travail		①										
Formation à la sécurité		□										
Médecine du Travail		①										
Règlement intérieur ⌚												
Formation												
Plan de formation									①			□
Congés individuels CIF DIF									①			□
Apprentissage									①			□
Formation en alternance									①			□
Expression des salariés		□										
Conditions de vie	↗											
Repos	↗											
Repas	↗						↗					
Spectacles voyages, sorties			↗			↗			↗			

Tableau 14.3 – Exemple programme annuel du fonctionnement du CHSCT

① information ☐ consultation ⌚ consultation ponctuelle ✎ fonctionnement du CE

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Cadeaux/fêtes		✎				✎			✎			
Aide à la construction		✎										
Réunions trimestrielles	✓			✓			✓			✓		
Visites trimestrielles	✓			✓			✓			✓		
Rapport annuel médecine tr.	①											
Analyse du bilan social				☐								
Analyse du règlement intérieur ⌚												
Formation des membres CHSCT ⌚												
Bilan fonctionnement CHSCT										✎		
Hygiène							①			☐		
Sécurité	☐									①		
Conditions de travail				①			☐					
Programme Annuel Prévention risques	①			☐								
Document unique	①			☐								
Enquêtes accident travail ⌚												
Nouvelles technologies ⌚												
Bilan des actions menées par le CHSCT										✎		

quand les problèmes se croisent et s’ajoutent. Une dégradation du climat s’accompagne ou s’alimente d’un problème de production, de qualité, d’absentéisme. Il est difficile de faire la différence entre la raison et la conséquence : l’absentéisme peut être une conséquence ou une raison de problèmes de production !

DÉFINITION

LE TABLEAU DE BORD SOCIAL est un ensemble d’indicateurs à la disposition d’un responsable pour mesurer l’amélioration ou la détérioration du climat par le suivi quantitatif (mesure) des conflits déviés qui servent d’indicateurs sociaux. Pour suivre le climat dans un établissement, un service ou un atelier, il est intéressant de retenir une dizaine de clignotants par secteur et de les suivre mois par mois, voire plus souvent lorsque le climat se dégrade ou que s’annonce une réorganisation ou une négociation importante.

Mise en place

La mise en place d’un tableau de bord passe par trois étapes :

- définir avec précision les objectifs du tableau de bord social ;
- rechercher le maximum d’indicateurs (ou clignotants), les traduire en ratios pour ceux qui sont comptabilisables ;
- sélectionner ceux qui seront communs à tous les services et ateliers et ceux qui seront spécifiques aux activités de chacun des services et ateliers.

C’est la variation simultanée de plusieurs indicateurs, sans point commun apparent, en amont, si ce n’est une dégradation du climat (quelles qu’en soient les causes) qui impose la vigilance. La détérioration des ratios « qualité » en même temps que l’augmentation de l’absentéisme et du nombre d’accidents du travail avec ou sans arrêt dans une même unité doit déclencher une

analyse plus fine du climat. Elle doit inciter l'encadrement à une plus grande présence sur le terrain et une meilleure analyse des insatisfactions actuelles.

Le tableau de bord est un outil de gestion pour les responsables opérationnels. Il en résulte que les indicateurs doivent être :

- simples, faciles à saisir et à interpréter par des non spécialistes ;
- peu nombreux ne devant pas constituer une charge de travail supplémentaire importante ;
- certains communs à tous les services et ateliers pour saisir la variation particulière par rapport à l'ensemble ;
- d'autres spécifiques à chaque service et atelier, plus caractéristiques en fonction du travail effectué.

L'utilisation d'un tableau de bord social relève d'une gestion par l'exception : dans ce cadre, l'anormal attire l'attention ; le clignotant a pour fonction de déclencher une analyse plus profonde (recherche des causes de changement du climat).

À NOTER

LES INDICATEURS OU CLIGNOTANTS sont choisis parmi les incidents critiques, c'est-à-dire des incidents de fonctionnement apparemment sans liaison directe avec le climat social mais qui peuvent avoir pour origine un mécontentement, une tension, un changement d'habitude mal vécu. Les changements d'horaires, une nouvelle méthode de travail, une organisation du travail différente sont souvent à l'origine d'une détérioration du climat car ils permettent de réunir sous une même banderole : l'insécurité, la peur du changement et de multiples mécontentements.

Analyse

Le tableau de bord permet de détecter une détérioration (ou une amélioration) du climat social dans l'entreprise dans son ensemble - ou dans une unité en particulier - par compa-

raison d'un mois à l'autre et d'une année sur l'autre, mais il ne dégage pas les causes réelles de cette dégradation. Aussi est-il nécessaire d'analyser toutes les causes possibles pour trouver et agir rapidement sur les facteurs profonds de détérioration. Un réel manque d'effectif dû à un absentéisme chronique dans un service, une panne répétitive d'une machine, un éclairage défectueux, un courant d'air constant sont autant de problèmes, qui non traités, peuvent dégrader fortement le climat social.

Recherche des causes du changement du climat

Le niveau du climat social se mesure en recherchant le niveau de satisfaction des besoins que les salariés estiment devoir être atteint dans leur travail et par leur travail. Ces besoins évoluent dans le temps, selon les individus et leur environnement. Le besoin de sécurité d'emploi en période de forte croissance n'est pas la préoccupation essentielle pour beaucoup, il le devient en période de crise.

Mesurer les besoins exprimés par les salariés à un moment donné et le niveau de satisfaction de leurs besoins est le meilleur baromètre pour non seulement mesurer le climat social mais aussi pour trouver les motifs réels de mécontentements parfois fort éloignés des revendications exprimées par les délégués.

Le tableau de bord social permet de percevoir une dégradation ou une amélioration du climat sans détecter la plupart du temps les causes réelles de cette détérioration. Il peut être comparé au tableau de bord d'une voiture qui indique seulement un manque de carburant ou la nécessité d'une révision. La mesure du climat serait comparable à l'ordinateur de bord qui, branché sur les organes essentiels du véhicule, indique les points à réparer et les niveaux à compléter.



CAS D'ENTREPRISE

TABLEAU DE BORD SOCIAL D'UNE PLATEFORME LOGISTIQUE

Sur le tableau de cette plateforme logistique (tableau 14.4) de nombreux clignotants sont allumés, nécessité d'aller sur le terrain pour comprendre les raisons du mécontentement qui s'exprime fortement : augmentation de l'absentéisme, multiplication des départs, ratios qualité qui se détériorent (taux de ponctualité, bordereaux non conformes) indisponibilité du matériel.

Tableau 14.4 – Exemple de tableau de bord social d'une plate-forme logistique

	Janvier			Février			Mars		
	n-2	n-1	n	n-2	n-1	n	n-2	n-1	n
Effectif CDI	184	165	145	182	164	143	179	160	143
Effectif CDD et intérimaires	15	20	26	13	16	18	13	18	22
Conditionnements par salarié	1245629 6259	1353015 7314	1462323 8552	1033872 5302	1123002 6239	1213728 7539	1307910 6812	1420666 7981	1535439 9306
Départs CDI	2	1	2	0	1	2	3	4	5
Départs CDD en cours de contrat	2	1	2	0	4	2	0	0	1
Absences	12	14	34	15	13	36	13	14	46
Accidents du travail avec arrêt	1	1	4	3	4	6	1	3	7
Nombre de journées perdues	52	78	98	69	72	102	100	79	165
Taux de bordereaux non conformes	2 %	2 %	4 %	3 %	2 %	6 %	4 %	3 %	10 %
Taux disponibilité matériel levage	90 %	87 %	88 %	89 %	87 %	85 %	87 %	87 %	83 %
Taux disponibilité matériel transport	92 %	91 %	93 %	91 %	87 %	87 %	93 %	93 %	85 %
Taux de ponctualité	98 %	97 %	93 %	96 %	96 %	92 %	97 %	96 %	87 %
nombre questions DP	14	12	21	12	11	22	14	12	24

LE DÉCRYPTAGE
DES REVENDICATIONS

L'énoncé d'une revendication peut cacher des réalités très différentes :

- S'agit-il d'une revendication spécifique à un individu ?

- Spécifique à une catégorie ?
- Son énoncé correspond-il à une insatisfaction réelle ?
- La violence de ton correspond-elle à l'importance de la revendication ?
- Le côté mesquin ou très secondaire de la revendication cache-t-il un autre problème ?



EN PRATIQUE

EXEMPLES DE DÉCRYPTAGE DE REVENDICATIONS

• **Une demande d'augmentation mensuelle de salaire de « 250 euros de plus, pas de salaire inférieur à 1 700 euros » veut dire réellement :**

- nous n'avons pas un salaire nous permettant de vivre normalement ! nous ne suivons pas l'augmentation du coût de la vie ! une augmentation a été accordée dans une autre entreprise, pourquoi pas chez nous ?
- les produits que nous fabriquons augmentent plus vite que n'augmentent nos salaires ! nous avons partagé la rigueur, nous voulons aussi partager les bénéfices !
- c'est une revendication de notre syndicat (CGT) ;
- etc.

• **Une « prime de pénibilité de 150 euros » peut vouloir dire :**

- notre salaire actuel ne compense pas le peu d'intérêt de notre travail !
- nos conditions de travail sont pénibles et ne s'améliorent pas !
- la réorganisation incessante du travail nous pose de réels problèmes ! les conditions matérielles de travail se dégradent !
- il faut compenser les réductions d'heures supplémentaires !
- le travail en équipe est difficile, il faut créer une prime pour compenser !
- etc.

• **« Non à l'individualisation des salaires ! » signifie :**

- ceux qui fixent nos salaires ne connaissent rien à notre travail (on ne nous a jamais consultés) ;
- le salaire de telle catégorie est supérieur au nôtre, ce n'est pas normal !
- l'éventail des salaires est trop grand, il faut le réduire !
- telle catégorie a été augmentée, nous devons l'être aussi pour maintenir la différence !
- etc.

- S'agit-il d'une revendication concernant uniquement l'entreprise ?
- D'une revendication à l'échelon national ?

VEILLE SOCIALE OU OBSERVATOIRE SOCIAL

Pour une société à établissements multiples ou un site important, un observatoire social est indispensable. Il permet de suivre le climat de chaque secteur ou établissement grâce à des correspondants qui tiennent chacun un tableau de bord social, l'ensemble des tableaux de bord est consolidé au niveau de l'établisse-

ment et l'ensemble des tableaux remonte au niveau comité de direction générale pour une synthèse mensuelle. Attention, la consolidation ne consiste pas à additionner les ratios mais à présenter physiquement le climat de chaque unité par un jeu de couleurs ou de symboles. Dans une entreprise ou sur un site de plusieurs milliers de salariés, le ratio mesurant l'absentéisme peut être globalement constant avec des variations importantes dans des départements. L'utilisation des systèmes d'information, internet et intranet, permettent une veille sociale permanente (voir fiche 5). Les cas d'entreprises suivants montrent :

- l'exemple d'un observatoire social mis en place dans une société aéronautique et d'un tableau de synthèse de veille sociale de cette entreprise (tableau 14.5) ;
- l'exemple d'un tableau de synthèse plus visuel de veille sociale d'une entreprise du secteur agroalimentaire pour la direction générale de cette entreprise (tableau 14.6).



CAS D'ENTREPRISE

OBSERVATOIRE MIS EN PLACE DANS UNE SOCIÉTÉ AÉRONAUTIQUE

• Objectifs

Connaître et mieux intégrer les préoccupations des salariés pour accompagner les changements.

Aider l'encadrement dans l'animation des équipes.

Mettre en place et réaliser les plans d'actions associés.

Évaluer le climat social.

• Ce qu'est l'observatoire

Un outil de management.

Un outil d'anticipation.

Un outil de communication au niveau de la hiérarchie.

La remontée de la réalité sociale du terrain.

Le suivi du climat.

Il permet d'accompagner les changements.

• Ce que permet l'observatoire

Une meilleure visibilité pour la ligne hiérarchique.

Une vision globale au niveau établissement et société.

• Fonctionnement

Une réunion mensuelle des correspondants identifiés selon la direction d'appartenance.

Le positionnement géographique, un effectif proche (au plus une centaine de personnes).

• Outils

Suivi d'indicateurs (tableau de bord par unité ou secteur).

Commentaires (faits saillants, sujet d'actualité...).

Évolution en tendance : établissement et sectorielle.

Un plan d'actions avec suivi mensuel.

• Restitution

Suivi du plan d'actions par les responsables RH d'un mois sur l'autre.

Restitution en comité de site, information des chefs de service et d'atelier.

Suivi en comité de direction générale.

Fréquence mensuelle.

Tableau 14.5 – Exemple de tableau de synthèse de veille sociale

Synthèse de veille sociale												aéronautique					
Établissement																	
	excellent				correct				dégradation				danger				Commentaires
Niveau de performance																	
Ressenti des conditions matérielles de travail																	
Disponibilité des équipes																	
Absentéisme court																	
Tenue des échéances																	
Niveau des litiges																	
Respect des règles et procédures sécurité																	
Dégradations/incivilités																	
Ambiance terrain																	
Qualité des relations entre collègues (nb tensions)																	
Qualité des relations avec les managers																	

NB : En italique : indicateurs mesurables

Tableau 14.6 – Exemple de tableau de synthèse de veille sociale pour une DG (entreprise agroalimentaire, 5 usines + logistique + siège)

Clignotants	Usine D	Usine J	Usine T	Usine F	Usine H	Logistique	Siège
Ambiance ☺☺☺	☁☀	☀☀	☁☀	☁☀	☁☀	☀☀☁	☁☀
Productivité Cadence	☀☀	☁☀	☀☀	☁☀	☀☀	☀☀	☁☀
Moins de solidarité niveau réactivité	☁☀	☀☀	☁☀	☁☀	☁☀	☀☀	☁☀
Questions répétitives	☁☀	☀☀	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀
Absentéisme – AT	☀☀	☀☀	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀	☀☀
Présence hiérarchie +-	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀
Nb de personnes en récupération	☀☀	☀☀	☁☀	☀☀	☁☀	☀☀	☀☀
Litiges conditions travail état matériel-casse audit milieu	☀☀	☀☀	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀
Multiplication des petites intervention maintenance	☀☀	☀☀	☁☀	☁☀	☁☀	☀☀	☀☀
Dérive des règles (pauses, consignes H et S) a audit comport.	☀☀	☀☀	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀
Nb questions DP Activités délégués Déplacements dans atelier	☁☀	☀☀	☁☀	☁☀	☀☀	☁☀	☁☀
Climat	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀	☁☀

CARTOGRAPHIE SOCIALE

Il est intéressant de positionner les différentes parties prenantes d’une entreprise, d’un établissement ou d’un département : par métier, par atelier, par organisations syndicales et de situer les capacités de mobilisation Il convient de placer les différents interlocuteurs par rapport à deux axes : l’axe vertical indiquant le niveau de réactivité, l’axe horizontal mesu-

rant le degré de coopération ou d’opposition comme le montre la figure 14.10.

Beaucoup de cartographies d’entreprise et d’établissement ressemblent à la cartographie représentée dans la figure 14.10 : 80 % des salariés viennent pour travailler dans un climat agréable, 15 % attendent la retraite. Ce n’est pas forcément une question d’âge, certains dès l’âge de 18 ans attendent leur retraite en entrant dans l’entreprise et 3 à 5 %

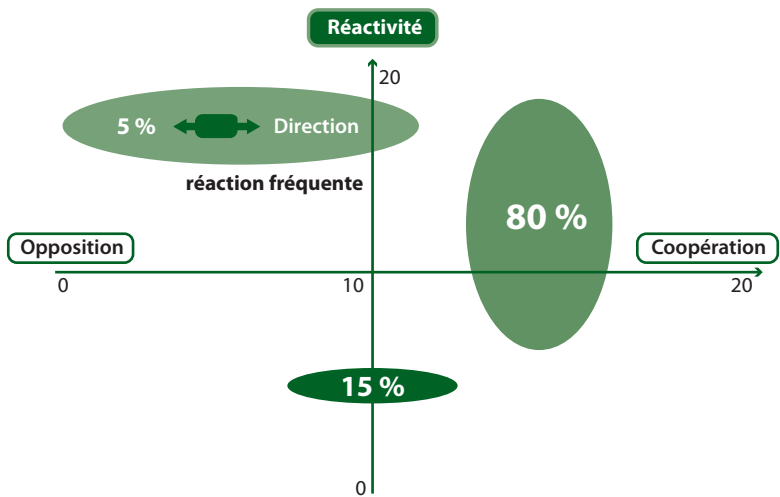


Figure 14.10 – Exemple de cartographie sociale

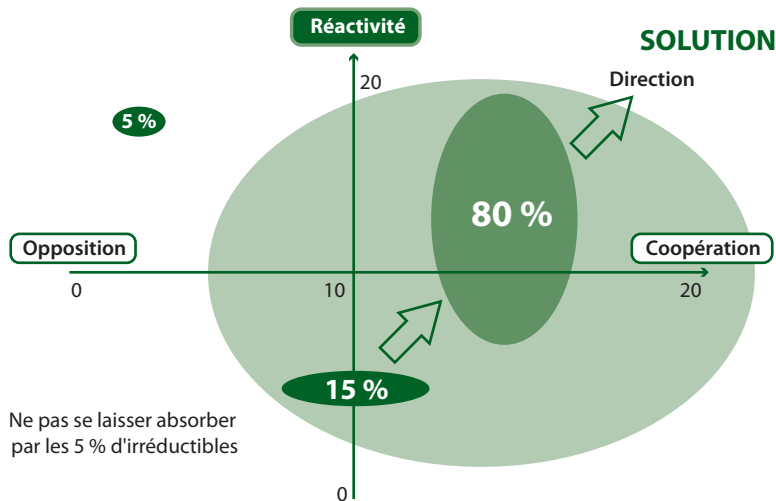


Figure 14.11 – Exemple de cartographie sociale révisée



CAS D'ENTREPRISE

HYPERMARCHÉ DANS LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION

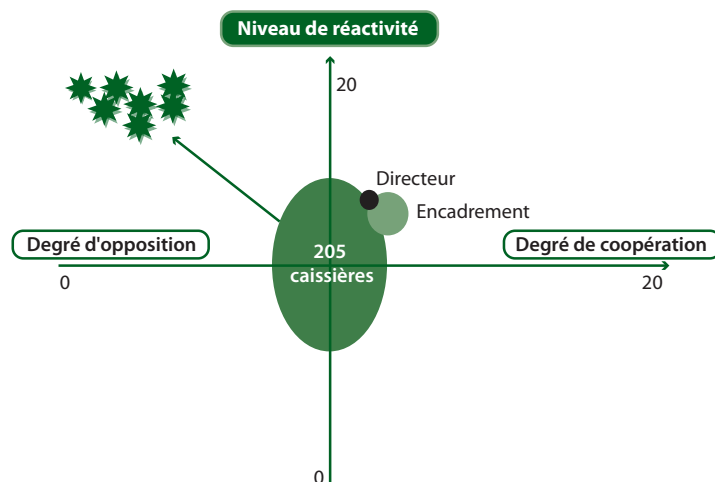


Figure 14.12 – Cartographie sociale d'un hypermarché

Dans cet hypermarché employant 213 caissiers et caissières, le directeur dépensait toute son énergie et bâtissait toute sa stratégie en fonction de 8 caissières extrêmement réactives et opposées à tout ce qui pouvait venir de la direction. Toute décision était prise en fonction des 8 opposantes et le directeur n'avait qu'une idée, comment se séparer de ces huit opposantes qui lui rendaient la vie impossible ? Les 205 autres caissiers et caissières faisaient correctement leur travail dans un environnement local pourtant très difficile. La réalisation de la cartographie sociale montre l'asphyxie de la direction par 8 personnes. Mais elle montre aussi que la politique ne consiste pas à s'acharner sur ces 8 employées mais à travailler avec les employés faisant correctement leur travail. Le vrai problème se situait au niveau de l'encadrement. La cartographie montre la position neutre de cet encadrement et la fatigue du directeur lui-même. « Tout corps est attiré par un corps plus dur et plus dynamique », ce principe de physique s'applique parfaitement aux relations sociales.

L'axe de travail numéro un consistait d'abord à mettre l'encadrement au niveau où il devait se trouver : réactif positif pour être capable d'entraîner et de motiver les 213 caissiers et caissières. En l'absence de ce travail, ils continueront naturellement à suivre le seul noyau dynamique de cet établissement.

sont des opposants, des *irréductibles*. Le danger est que la direction se fixe sur les quelques « irréductibles » et oublie les 95 % de salariés qui travaillent pour l'entreprise. La direction se fixe sur les plus virulents et oublie les *alliés* qui,

un jour par dépit, passeront dans l'opposition virulente afin que la direction les écoute... La figure 14.11 montre une cartographie sociale où les managers sont capables de motiver les salariés travaillant pour l'entreprise.

! À SAVOIR

Ne jamais oublier la règle d'or :

1. Conforter les alliés
2. Attirer les neutres
3. S'occuper des opposants

LES OUTILS DE GESTION DES RELATIONS SOCIALES

Trois outils sont proposés ici : le pilotage des conflits sociaux, un guide de la négociation et la grille de positionnement des parties prenantes.

PILOTAGE DES CONFLITS SOCIAUX

Tous les conflits sont différents les uns des autres mais ils passent tous par les mêmes étapes qui peuvent être de longueurs différentes, quelques heures pour certains plusieurs semaines ou mois pour d'autres.

Savoir piloter un conflit social c'est d'abord savoir se situer dans le déroulement du conflit pour pouvoir maîtriser la situation.

La figure 14.13 illustre la cartographie sociale d'une situation tendue mais où le conflit peut encore être évité.

Trois phases caractérisent habituellement le déroulement d'un conflit.

Phase I : phase irrationnelle

Toute négociation est difficile durant cette phase, c'est la phase « tout ou rien ». La négociation était possible avant ou elle le sera après. Il faut beaucoup écouter, reformuler mais peu s'engager et ne pas promettre. Il est toujours possible de conclure un accord durant cette phase mais à un coût très élevé et en créant un précédent dangereux.

La cellule de crise comprend habituellement un représentant de la direction générale et un responsable de chaque grand secteur. Cette cellule fonctionne dès qu'un risque de conflit apparaît. Elle effectue la synthèse des informations remontant du terrain et donne son avis sur les mesures de préventions à prendre et sur les informations à diffuser. Durant un conflit, cette cellule de crise est chargée de simuler des scénarii différents, d'anticiper et de projeter les conséquences des solutions possibles à moyen et long termes.

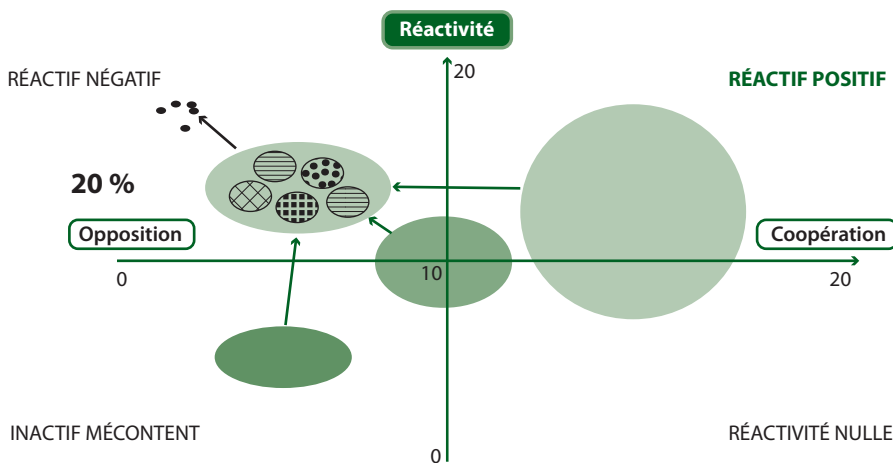


Figure 14.13 – Cartographie sociale d'une situation tendue où la négociation est encore possible



EN PRATIQUE

SAVOIR IDENTIFIER LES SIGNES AVANT-COUREURS D'UN CONFLIT

Phase de tensions

- Les clignotants s'allument
- Les incidents se multiplient
- L'activité des délégués se développe
- Vérifier dossier grève

Nécessité de

- Développer l'écoute
- Consolider les circuits de
- Communication
- Prévoir les remplacements
- Vérifier l'organigramme bis pour fonctionner à effectif réduit

COMPORTEMENT DES ACTEURS DURANT LA PHASE IRRATIONNELLE

Grévistes

- Occupation du terrain
- Défoulement, insultes
- Dramatisation
- Volonté d'extension à d'autres établissements

Direction

- Éviter les attitudes extrêmes
- Être soi Rester calme
- Occuper le terrain
- Penser à l'après-conflit
- Écouter et ne pas s'engager sur le fond
- Mise en place d'une cellule de crise.

Phase II : phase adulte, la négociation devient possible

C'est la phase d'ajustement en évitant l'affron-

tement, ne pas oublier d'informer l'encadrement et les non-grévistes de l'avancement ou du blocage des négociations.



EN PRATIQUE

QUELQUES PRINCIPES À RESPECTER DURANT LA PHASE ADULTE

- Approcher lucidement les problèmes
- Essayer de comprendre les stratégies des acteurs
- Mesurer le rapport de forces
- Laisser les autres s'exprimer
- Tous les négociateurs doivent préparer ensemble les solutions possibles
- Connaître à fond son dossier

Phase III : Fin de la grève, ajustement du possible et du souhaitable

C'est la phase clé durant laquelle il est crucial de respecter certains principes notamment celui relatif au paiement des heures de grève. Une grève est un arrêt légal du travail suite à des revendications. Les grévistes ne sont normalement pas payés durant un arrêt de travail. Il y a préjudice des deux côtés. Si le paiement des heures de grève est finalement décidé, ceci ne pénalise plus que l'entreprise. Il sera alors tentant de recommencer !

L'après-grève : analyser et consolider

La durée de chaque phase est variable, la phase

irrationnelle peut durer quelques heures, mais une fois installée cette phase peut se prolonger plusieurs jours, plusieurs semaines... voire plusieurs mois ! Il est important d'analyser tous les jours l'évolution du conflit (cellule de crise) et de faire participer les managers à la remontée des informations : nombre de participants, intervention de la presse et répercussion auprès des salariés, dans les familles, dans la ville, débordement du plan local au plan national, position des pouvoirs publics, évolution du niveau d'agressivité. Les revendications se multiplient et se sectorisent, en général, durant les phases I et II. L'amorce de la phase III se caractérise par une diminution du nombre de revendications qui deviennent essentiellement matérielles et par la reprise du travail de certains grévistes.



EN PRATIQUE

QUELQUES PRINCIPES À RESPECTER À LA FIN DE LA GRÈVE

- Les syndicats ne doivent pas perdre la face
- Ne jamais prendre une décision pendant une réunion
- Attention aux pièges d'un accord (voir fiche 6)
- Grande utilisation de la cellule de crise
- Importance du calendrier
- Attention au paiement des heures de grève

QUELQUES PRINCIPES À RESPECTER APRÈS LA GRÈVE

- Présence sur le terrain
- Réaffirmer la politique de l'entreprise
- Risques de clivage
- Analyse des causes réelles du conflit
- Tenir le calendrier
- Consolider les équipes
- Supprimer les « non-dits »

POUR ÉVITER DE MAUVAISES SURPRISES, il est indispensable de préparer un dossier grève (DRH) qui, outre la liste des personnes à contacter (téléphone, mail...) quand une grève éclate, recense les documents, lieux, matériels à protéger, fait l'inventaire des différentes formes de manifestations possibles et comment réagir : port apparent par les grévistes du sigle des syndicats dans un magasin au milieu de la clientèle, arrêt du travail des caissières en restant à leur poste de travail, incitation des clients à ne pas rentrer dans le magasin par l'intermédiaire des panneaux électroniques ou de la sonorisation du magasin, soudage de porte de l'usine, ralentissement du service, effacement de programme informatique, absence de distribution d'énergie dans un atelier, piquet de grève devant un établissement, dans le hall d'un hôtel, arrêt de travail alterné

entre différents services (l'un s'arrête quand l'autre reprend), grève du zèle qui paralyse le fonctionnement par l'application à la lettre des procédures en particulier de sécurité, etc. L'inventaire des formes possibles de conflit et la recherche de solutions à froid sont toujours préférables à des décisions prises à chaud en période de fortes tensions durant laquelle l'urgence prime et efface une partie de la rationalité.

GUIDE DE LA NÉGOCIATION

Ce guide reprend les principes essentiels permettant de conduire une bonne négociation. Il est utile de rappeler que le succès d'une négociation comme d'une réunion réside à 80 % dans sa préparation.



EN PRATIQUE

GUIDE DE LA NÉGOCIATION : PRINCIPES DE BASE À RESPECTER

Les règles

- Faire un état des lieux préparatoire à la négociation.
- Fixer les priorités de la négociation avec la direction générale.
- Cadrer le déroulement de la négociation : ordre du jour, planning et nombre de réunions.
- Transmettre les informations aux organisations syndicales, plutôt que d'envoyer ces informations, préférer au cours d'une réunion préparatoire donner ces informations en les commentant, en fixant la règle, « on ne négocie pas au cours de cette réunion, on présente les chiffres... ».
- Valoriser les contributions de l'entreprise (participation, intéressement, mutuelle, prévoyance...).
- Être force de proposition sur les thèmes innovants.
- Informer l'encadrement sur le déroulement et les résultats de la négociation.
- Mettre en valeur l'application des accords passés.
- Mesurer l'atteinte des objectifs de la négociation à partir d'indicateurs.

Préparer

- Préparer les documents obligatoires (études comparatives par métier, rémunérations par catégories, études sur la parité, indicateurs économiques...).
- Étudier la note de cadrage de la direction générale.



EN PRATIQUE (SUITE)

GUIDE DE LA NÉGOCIATION : PRINCIPES DE BASE À RESPECTER

- Faire le point sur l'historique des négociations.
- Mesurer la contribution de l'entreprise (intéressement, participation, mutuelle,...).
- S'informer sur les prévisions économiques du secteur.
- Mesurer l'évolution de la productivité.

Identifier les thèmes à aborder et les thèmes à ne pas aborder.

- Apprécier la réelle représentativité des syndicats (leur capacité de mobilisation : qui ? quand ?).
- S'informer sur la stratégie des syndicats à l'échelon national.
- Élaborer la stratégie à adopter sur chaque thème.
- Mener des réunions bilatérales avec chaque organisation syndicale en appliquant la règle : d'abord conforter les alliés, ensuite attirer les neutres, enfin s'occuper des opposants.
- Prévoir le calendrier des réunions pour le déroulement de la négociation, fixer la date butoir de la négociation qui entraîne la signature d'un accord ou l'établissement d'un constat de désaccord.
- Convoquer les délégués syndicaux à une réunion pour leur remettre les dossiers et le calendrier des négociations.

Questions à se poser lors de la préparation d'une négociation sur les salaires

- Situation économique de l'entreprise ?
- Marge de manœuvre ?
- Situation économique du secteur, au niveau local (taux de défaillance) ?
- Ce qui a été fait dans la branche professionnelle ? chez nos concurrents ?
- Y a-t-il eu des engagements pris au cours des années précédentes ? Lesquels ?
- Est-on en phase avec les évolutions légales ?
- La stratégie de l'établissement est-elle en phase avec celle de la région, de la société, du groupe ?

Conduire la négociation

- Fixer les règles du jeu dès le début de la négociation.
- Maîtriser ses objectifs.
- Faire adhérer les délégués aux thèmes négociables et à ceux non négociables.
- Évaluer le coût de chaque revendication.
- Valoriser la contribution de l'entreprise.
- Agir pour amener les délégués à une solution partagée.
- Se recentrer en permanence sur les objectifs de la réunion.
- Identifier les tensions possibles selon les thèmes.
- Déterminer les points de déblocage pour atteindre des concessions réciproques.
- Éviter les frustrations afin de préserver le climat social.
- Établir un compte-rendu après chaque réunion.
- Exposer l'avancement des négociations au début de chaque début de réunion.



EN PRATIQUE (SUITE)

GUIDE DE LA NÉGOCIATION : PRINCIPES DE BASE À RESPECTER

- Communiquer à l'encadrement régulièrement l'avancement des négociations.
- Maintenir la communication avec les délégués pour favoriser le climat social.

Évaluer les résultats et ajuster

- Faire un bilan de la négociation : objectifs atteints et non atteints, points à améliorer, thèmes d'accord et de désaccord.
- Communiquer les résultats de la négociation à l'encadrement, au CE et aux salariés.
- Partager l'information avec les autres acteurs (région, société, groupe...).
- Réaliser un suivi tout au long de l'année en élaborant les outils nécessaires.



À RETENIR

- Impliquer à chaque stade les opérationnels.
- Prendre le temps et laisser à toutes les parties prenantes le temps de mûrir le projet.
- Avoir toujours trois négociations d'avance (savoir où l'on veut aller).

GRILLE DE POSITIONNEMENT DES PARTIES PRENANTES

C'est un travail impératif à réaliser avec trois ou quatre collaborateurs sachant garder le silence, après la réunion, examiner les solutions possibles et les réactions des parties prenantes :

- Faire l'inventaire du maximum de solutions possibles en recherchant toutes les solutions, sans les critiquer, dans un premier temps.

- Mener une évaluation des différentes solutions en les étudiant les pesant, ainsi que leurs conséquences financières.
- Faire l'inventaire des différentes parties prenantes : entreprise, cadres, maîtrise, employés et ouvriers, découpées en catégories différentes, en fonction du thème négocié, syndicats, comité d'entreprise, délégués du personnel.
- Analyser les réactions probables des différentes parties prenantes face aux différentes solutions envisagées depuis la réaction la plus défavorable (- -) jusqu'à celle qui est très favorable (+ +) en passant par favorable (+), neutre (=) et défavorable (-).

Le tableau 14.7 présente un exemple de grille de positionnement des principales parties prenantes par rapport à plusieurs solutions possibles.

De plus, à chaque proposition d'une organisation syndicale, il est intéressant de préparer une grille d'évaluation des solutions

Tableau 14.7 – Exemple de grille de positionnement des parties prenantes

Solutions	Entreprise	CS	cadres	Ag M	Techniciens	Opérateurs	CGT	CFDT	FO	CFTC	CFE-CGC
A	++	+	+	=	-	--	-	-	-	-	-
B	+	+	+	=	+	+=	-	+	=	=	+
C	=	=	-	+	++	+	+	++	+	=	=

proposées par les principales organisations syndicales (tableau 14.8).

Le tableau 14.9 démontre le refus systématique de la tranche d'âge supérieure à 45 ans avec une ancienneté moyenne de 20 ans et plus et n'ayant connu qu'une spécialisation sans changement de site et même souvent

d'atelier. Question avant de poursuivre l'étude, la tranche prête à la mobilité, les moins de trente ans, suffit-elle pour la mobilité envisagée ? Faut-il l'étendre à tous dès la première proposition et risquer un conflit avec 50 % des compagnons ? Faut-il trouver des moyens plus incitatifs pour entraîner les plus de 45 ans ?

Tableau 14.8 – Grille d'évaluation des solutions proposées par les organisations syndicales

Solutions	Coût en frais de personnel	Investissement matériel	Difficultés de mise en place (temps)	Avantages pour l'entreprise	Avantages pour les salariés	Avantages pour les managers
De la CGT						
De la CFDT						
De FO						
De la CFTC						
De la CFE-CGC						



CAS D'ENTREPRISE

SECTEUR INDUSTRIEL (voir tableau 14.9)

• Préparation d'une négociation pour inciter à la mobilité

Entreprise à haute technologie, à forte implantation syndicale, personnel très attaché à tous les acquis et ils sont nombreux. 50 % des salariés au-dessus de 45 ans, très peu ont entre trente et quarante-cinq ans, 40 % ont moins de trente ans (recrutement bac et bac+2). Peu de rotation du personnel, peu ou pas de transfert d'un site à l'autre. Culture de l'entreprise : un emploi, une spécialité, un site. Une prime de «commandement » a été créée dans un accord il y a quelques années, elle est attribuée à tout agent de maîtrise qui assure une responsabilité hiérarchique sur une équipe de compagnons. Les agents de maîtrise ayant cette prime refusent toute évolution vers un poste de technicien.

• Objet de la négociation

Créer et développer au niveau ingénieurs, cadres, maîtrise et compagnons, la mobilité entre les emplois et entre les différents sites de la société en France.

• Solutions envisagées

1) Favoriser l'évolution de carrière

- a) prime de mutation ;
- b) création d'un budget réservé à la direction des ressources humaines pour éviter la discontinuité dans les promotions et les augmentations ;



CAS D'ENTREPRISE (SUITE)

- d)** dégressivité de la perte de la prime de commandement sur plusieurs mois.

2) Réduire les nuisances dues à la mobilité

- a)** prime déménagement en plus du remboursement du déménagement ;
- b)** aide à l'acquisition d'une voiture, d'un logement (prêt à intérêt 0 %) ;
- c)** frais de déplacement maintenus X mois ;
- d)** indemnités journalières ;
- e)** aide pour une recherche d'emploi (out placement) pour le conjoint.

3) Faciliter l'adaptation au nouveau poste

- a)** période probatoire (période d'essai 3 à 6 mois avec retour possible sur le site précédent, mais pas obligatoirement au même poste) ;
- b)** plan de formation privilégiant les mutés ;
- c)** reconnaissance des compétences.

Tableau 14.9 – Étude des réactions face aux différentes solutions

Solutions proposées	entreprise	cadres	maîtrise < 30	techniciens > 45	ouvriers > 45	ouvriers < 30	ouvriers 30-45	CGT	CFDT	FO	CFTC	CFE-CGT
I. Favoriser l'évolution de carrière												
a) Prime mutation	-	-	++	++	++	++	- ++	++	++	++	-	-
b) Budget réservé DRH augmentation	++	++	++	=	++	++	-	-	-	-	-	-
c) Intégration prime de commandement	=	++	=	=	=	=	+	+	++	-		
d) Dégressivité de la prime commandement	-	=	+	=	=	=	=	-	-	-	-	=
II. Réduire les nuisances de la mobilité												
a) Prime déménagement -	++	++	++	=	=	=	++	++	++	++	++	
b) Aide acquisition logement/voiture	=	++	++	=	=	++	=	+	+	+	+	+
c) Frais déplacement	-	++	++	=	=	++	=	++	++	++	++	++
d) Indemnités /jour	-	++	++	=	=	++	=	++	++	++	++	+
e) Out placement conjoint	-	+	+	=	=	+	=	+	+	+	+	+
III. Faciliter l'adaptation au nouveau poste												
a) Période probatoire	++	++	++	=	=	++	-	+	+	+	+	+
b) Plan de formation	++	++	++	=	=	++	-	+	+	+	+	+
c) Reconnaissance	++	+	-	-	-	-	-	-	- = compétences			

LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

5 FICHE

APPORT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Les systèmes d'information actuels, par l'utilisation des technologies Internet et Intranet, permettent à la direction des ressources humaines de donner à l'encadrement une information rapide sur le fonctionnement des DP, du CE, du CHSCT et un suivi des négociations. Ils permettent aussi de suivre les évolutions des confédérations syndicales sur leurs sites mis à jour en permanence et le suivi des blogs devient un impératif durant les périodes de tensions, en particulier en période de conflits.



CAS D'ENTREPRISE

ENTREPRISE DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

- Durant une grève de trois semaines, dans un magasin sur les Champs-Élysées, tous les jours, sur un site reprenant le nom du magasin, apparaissaient des dessins humoristiques relatant les actions de la veille et annonçant quel magasin allait être occupé dans la demi-heure qui suivait... Le site, très suivi en interne vu la qualité humoristique des dessins, l'a été de plus en plus à l'extérieur. Résultat, le magasin désigné était occupé par trois à cinq fois plus de personnes que de grévistes...
- Les rassemblements pour soutenir les grévistes d'une entreprise sont de plus en plus lancés au dernier moment comme les raves parties, au grand désespoir de la direction centrale du renseignement interne (ex. RG).

L'IMPACT D'INTERNET/ INTRANET SUR LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

Le Code du travail autorise l'affichage syndical sur intranet si un accord d'entreprise le

prévoit. Tout salarié doit pouvoir refuser ces messages. L'accord doit prévoir les modalités, le nombre maximal d'envois. Attention la direction ne peut prendre unilatéralement la décision de fermer le site s'il n'est pas d'accord avec le contenu d'un message, il est prudent d'intégrer dans l'accord un code éthique de l'emploi d'intranet par les syndicats.

Mais la grande évolution est la possibilité grâce à ces systèmes d'information, utilisant Internet ou l'intranet de l'entreprise, de suivre en direct la réalité sociale de l'entreprise et le suivi des projets.

À NOTER

UN SYSTÈME COMME ARIANE DÉVELOPPEMENT (Cardinale Sud) développe une démarche simple et instantanée qui permet de relever les blocages des équipes, fait émerger les signaux faibles, accompagne les managers et répond instantanément aux alertes sociales tout en créant un historique. Il permet aux dirigeants une amélioration constante de la performance, l'attraction et la conservation des meilleures compétences, le développement d'une image sociale forte, l'inscription dans une démarche de développement durable.

Le système d'information apporte au DRH et aux managers des outils de management de la performance sociale, la simplicité, la rapidité et l'adaptabilité de solutions en ligne, le partage et la richesse de visions différentes, la mobilisation et la contribution de chacun.

Le système d'information « on line » prend en compte les attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires/société/dirigeants/managers/collaborateurs/clients/candidats à l'embauche), permet la saisie, le stockage et l'exploitation simultanée et sécurisée de données sociales objectives issues du « terrain » à intervalles réguliers et leur confrontation avec des évaluations qualitatives, met à disposition des instruments d'analyses et des outils de reporting de leurs évolutions, contribue à la construction d'un nouveau cadre managérial.

EXEMPLE

EXEMPLE D'UTILISATION D'UN SYSTÈME D'INFORMATION SOCIALE (SIS)

• Construction du SIS

Soixante indicateurs objectifs et dix paramètres qualitatifs sont définis au niveau de l'entreprise. Une saisie et un traitement a lieu chaque mois au niveau de chaque groupe (DG/DRH – encadrement – candidats à l'embauche – organisations syndicales – investisseurs) et sur l'ensemble de l'organisation. Une création d'alertes permet d'intervenir à chaque moment. Une animation trimestrielle d'un observatoire social complète le système avec un accès au *benchmarking*.

• Mise en œuvre d'une démarche projet

La mise en œuvre du SIS passe par une démarche projet incluant la définition des mesures à partir d'indicateurs objectifs et qualitatifs, des alertes managériales et de la mobilisation des acteurs comme le montre la figure 14.14.

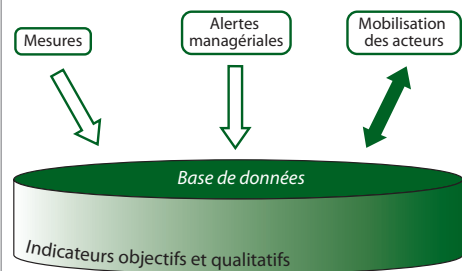


Figure 14.14 – Démarche de mise en œuvre d'un système d'information sociale

• Bénéfices potentiels

Appréhender, en continu et en temps réel, les facteurs de performance et le climat social de l'entreprise.

Favoriser un échange « social » permanent avec les managers, la DRH, la DG, les partenaires économiques et sociaux.

Mobiliser sur la stratégie et les valeurs clés de l'entreprise.

Construire un nouveau cadre social et managérial sur la base d'un référentiel partagé.



CAS D'ENTREPRISE

FONCTIONNEMENT DU SIS DANS UNE ENTREPRISE COMPRENANT DE NOMBREUX ÉTABLISSEMENTS

- Le SIS permet la visualisation en temps réel pour l'ensemble des établissements du nombre et de la gravité des alertes sociales en cours et de leur évolution quantitative (fonctionnalité type Google map)
- La visualisation de l'ensemble des établissements permet en cliquant sur les points d'alerte de vérifier les dysfonctionnements signalés et le temps de réaction pour les traiter.



Figure 14.15 – Visualisation de l'ensemble des établissements

Fonctionnement du SIS

Des alertes renseignées instantanément, un accès immédiat aux informations, un suivi statistique en temps réel, révèle les blocages auxquels les équipes sont confrontées, fait émerger les signaux faibles soutient et accompagne les opérationnels, permet de répondre instantanément aux alertes sociales à tous niveaux. Ce système permet de suivre la mise en place d'un projet (nouvelle organisation, fusion, déménagement, restriction budgétaire...) et de corriger très vite toutes les dérives. La figure 14.16 illustre un exemple de fonctionnement du SIS.

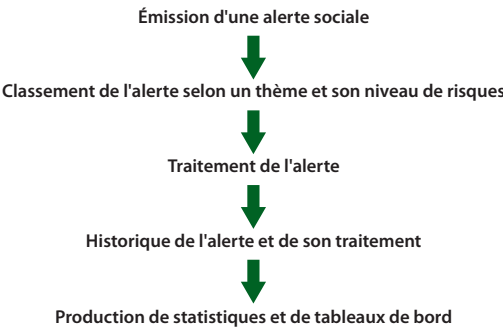


Figure 14.16 – Exemple de fonctionnement du SIS

LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

6 FICHE

RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS

Une direction générale demande aux responsables de l'entreprise des relations sociales apaisées permettant une productivité qui n'a d'égale que la qualité, toute la flexibilité pour répondre aux ventes du dernier moment, un personnel qualifié et mobile qui s'adapte aux nouvelles technologies, aux variations des plannings et à des changements de lieu, le tout accompagné de frais de personnel parfaitement maîtrisés, d'une gestion *souple* du Code du travail et d'une médiatisation d'une entreprise préoccupée du développement durable où il fait bon vivre. Pour cela, il faut surmonter les freins et éviter les pièges que l'on retrouve fréquemment dans les accords.

LES RÉSULTATS ATTENDUS DANS LES ENTREPRISES

Les chefs d'établissement attendent beaucoup de l'amélioration des relations sociales, tout en les considérant plus comme l'origine de contraintes que comme des leviers d'amélioration.

Il est difficile de mesurer les résultats, en ne pensant qu'en termes de relations sociales, car de nombreux paramètres indépendants interviennent. Le management occupe une part importante dans l'application d'un accord, la partie rémunération dans la négociation obligatoire annuelle (NAO) dépend de

la santé financière de l'entreprise, de la marge pratiquée dans son secteur autant que des actionnaires et de leurs attentes.

D'où l'obligation d'expérimenter des outils de mesure qui impliquent un constat à l'instant T, des objectifs chiffrés dans un domaine où le subjectif est roi et un nouveau constat un ou deux ans après. Il est important de constater que les accords signés sont appliqués et ce qu'ils ont apporté aux différentes parties prenantes. Un accord sur l'organisation du temps de travail et l'amélioration des conditions de travail a-t-il atteint ses objectifs ? Les ratios de productivité et de qualité doivent être analysés en même temps que le taux d'absentéisme, le *turn over*, la participation aux réunions, etc. Les négociations imposées

Tableau 14.10 – Bilan de la mise en place
d'un accord de réorganisation du temps de travail

La négociation	oui	non
Y a-t-il eu des objectifs clairement énoncés, sans ambiguïté par la direction générale avant le début de la négociation		
La négociation a été précédée d'une véritable remise à plat de l'organisation		
L'accord a permis un gain mutuel entreprise/salariés		
Y a-t-il eu une communication sur ce gain mutuel		
Y a-t-il eu une phase d'expérimentation?		
La négociation a été décentralisée avec des accords ou des applications délocalisées permettant la prise en compte des problèmes locaux		
L'encadrement a-t-il participé aux travaux préparatoires. (groupes de travail)		
Les représentants des organisations syndicales ont-ils été intégrés rapidement dans l'étude		
Des représentants des métiers concernés par l'accord ont participé aux travaux préparatoires pour la prise en compte de leurs impératifs		
Un plan de communication a accompagné toute la démarche de mise en place de la nouvelle organisation		
Les souhaits émis par les salariés ont été pris en compte ?		
Y a-t-il eu construction d'un accord direction/syndicats ?		
L'impact de l'organisation a été sérieusement étudié ?		
Y a-t-il eu des adaptations ou des modifications		
L'accord prévoyait : Si oui, est-ce appliqué ? Y a-t-il des contentieux ?	oui	non
La prise en compte de la maîtrise		
La prise en compte des cadres		
Réalisation	oui	non
Durée effective du travail moyenne hebdomadaire		
Les calendriers prévisionnels ont-ils été respectés		
Les délais de prévenance ont-ils été respectés		
Y a-t-il des dépassements des horaires hebdomadaires affichés		
Niveau de satisfaction du fonctionnement de l'accord	oui	non
Pour les ouvriers		
Pour les employés administratifs		
Pour les agents de maîtrise comme salariés		
Pour les agents de maîtrise comme encadrants		
Pour les cadres comme salariés		
Pour les cadres comme encadrants		
Incidence sur la rémunération		
Pour les ouvriers		
Pour les administratifs		
Pour la maîtrise		
Pour les cadres		

dernièrement par la loi (emploi des seniors, stress, violence au travail et harcèlement, égalité hommes/femmes, handicapés...) doivent être l'objet, dans l'accord ou dans le plan d'actions, d'objectifs chiffrés pour mesurer leur application.

NÉGOCIATION ET APPLICATION D'UN ACCORD D'ENTREPRISE

Voici un exemple d'étude de la cohérence entre les politiques annoncées et la réalité de la gestion des ressources humaines et de relations sociales dans l'entreprise dans le cadre d'un accord sur la réorganisation du temps de travail (voir tableau 14.10, page précédente)

Poser les 30 questions du tableau 14.10 à un panel représentatif du personnel permet de situer comment salariés et syndicats vivent l'accord et permet de déterminer le degré de confiance qu'ils pourront accorder à la direction pour les prochains thèmes de négociation.

Le suivi du climat social peut être assuré par les tableaux de bord sociaux et l'observatoire social.

LES FREINS POTENTIELS

Les freins potentiels sont nombreux, les délégués qui assoient leur réputation sur la médiatisation de leur opposition à la direction, les responsables d'établissement, de département et d'ateliers qui ne comprennent pas les limitations de durée du travail imposées par un accord, alors que des ouvriers sont prêts à terminer le travail urgent en cours, la rigueur demandée pour appliquer des plannings

imposée par le flux de plus en plus tendu exigé par les clients industriels.

Faire sauter ces freins implique une communication permanente de la DRH et une présence sur le terrain, une communication précédant et accompagnant toute négociation, la mise en valeur des réussites. La mémoire collective est amnésique, tout point réglé est oublié. D'où la nécessité de faire des bilans tous les ans du fonctionnement des DP, ce qui a pu être réglé par la remontée de leurs informations, des consultations du CE et des idées mises en œuvre suite aux réunions, du CHSCT (en particulier au travers du document unique qui peut devenir un très intéressant outil de communication), des accords signés. C'est à la direction de montrer à tous, y compris aux délégués eux-mêmes que leur rôle n'est pas uniquement un rôle revendicatif mais qu'à côté de divergences compréhensibles, leur démarche peut être constructive.

! À SAVOIR

ONZE PIÈGES POTENTIELS D'UN ACCORD SOCIAL

1. La négociation sans les «opérationnels»
2. Le manque de prospective
3. Le manque de préparation ou l'approche économique ou légale insuffisante
4. Les oublis
5. L'historique «oublié» et l'absence du suivi des accords
6. Les rédactions floues
7. L'accord pervers
8. L'imprudence ou la naïveté
9. L'incohérence ou l'absence de politique
10. Le manque de coordination des politiques
11. La volonté de protéger le «bon climat» du siège ou le manque de courage



EN PRATIQUE

CONSEILS POUR ÉVITER LES PIÈGES

- **Faire relire** et analyser les projets d'accord.
Négocier des accords à durée déterminée pour une durée d'un ou deux ans – obligatoirement rediscutés à la fin de ladite période.
- **Mettre en place** l'historique de chaque négociation et les objectifs de chaque accord.
- **Projeter** les différentes solutions sur plusieurs années avec des hypothèses d'activités différentes.
- **Annexer** à chaque accord un lexique et un mode d'emploi signés en même temps que l'accord.
- **Inclure** dans l'accord des exemples chaque fois qu'il y a un calcul ou un pourcentage à appliquer.



À RETENIR

PRENDRE SON TEMPS

- Faire des bilatérales avant l'ouverture de la négociation avec toutes les organisations syndicales présentes dans l'entreprise.
- Partir des objectifs de l'entreprise, des besoins et des motivations des salariés.
- Rechercher les solutions « gagnant-gagnant ».

LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

7 FICHE

RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX

La négociation est un élément essentiel du futur de l'entreprise. Les différences de plus en plus grandes entre les entreprises, liées à leur niveau technologique, leur taille, l'évolution du contenu du travail, imposent d'accorder une place de plus en plus grande aux accords de branche (principalement pour les PME et PMI) et aux accords d'entreprise pour les plus grandes — le Code du travail fixant le plus petit dénominateur commun. Pour répondre aux impératifs de l'entreprise et aux besoins des hommes et des femmes qui la composent, la gestion du social ne peut plus être un domaine réservé à une direction. Elle doit devenir une fonction partagée à tous les niveaux. De bonnes relations sociales peuvent créer de la valeur en valorisant l'image sociale de l'entreprise, favoriser l'engagement de tous les collaborateurs et le management de tous les talents, et contribuer à l'ouverture internationale par la connaissance des lois, des règles, des usages sans additionner les contraintes.

LA CRÉATION DE VALEUR

La DRH doit impérativement redonner au moyen et au long termes leur place tout en répondant aux impératifs financiers. La valeur ajoutée par la gestion des relations sociales est importante : c'est l'application d'accords sur l'organisation du temps de travail qui seule peut donner la flexibilité recherchée par l'entreprise, les clients et les fournisseurs tout en permettant un juste équilibre entre la vie pro-

fessionnelle et la vie privée. La qualité du climat social est, à moyen terme, l'un des garants de la fidélité de l'encadrement et de la motivation des collaborateurs. Il est intéressant de constater que les « boîtes à idées ou suggestions », de plus en plus traitées sur intranet, se remplissent lorsque le climat s'améliore et se tarissent quand il se dégrade.

L'étalement des congés payés sur plusieurs mois, limitant les contrats à durée déterminée et les intérimaires de remplacement permet d'économiser 5 à 10 % de la masse salariale. Toute direction des ressources humaines doit

connaître le coût d'un jour d'une grève, élément essentiel dans la gestion d'un conflit, sans oublier que l'absence de conflit dans des secteurs agités est aussi une valeur ajoutée.

À NOTER

LA PRISE EN COMPTE DE LA DIMINUTION du niveau d'absentéisme dans un accord salarial a permis dans des plateformes logistiques de gagner 2 % de la masse salariale (cotisations accidents du travail). «Une bonne gestion des absences a un impact positif sur les résultats financiers de l'entreprise et permet de maîtriser les coûts, alors que la prestation d'une couverture médicale renforce la satisfaction et l'implication des salariés» (Enquête Mercer 2010 «Pan-European Survey on Employer Health Benefits Issues» sur 14 pays européens).

LA RSE

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) qui implique les engagements pris auprès des parties prenantes concerne en premier lieu les relations sociales : respect des règles en interne, développement des relations sociales mais nécessite aussi l'implication des fournisseurs dans une démarche « Qualité sociale » pour protéger l'image de l'entreprise et de ses marques. Implication dans une démarche partagée « Qualité sociale » en animant un réseau acheteurs et fournisseurs, en diffusant les bonnes pratiques au sein du réseau, en mesurant périodiquement la qualité sociale des fournisseurs et en les faisant progresser dans le respect des impératifs business.

Des systèmes d'information comme celui développé par Ariane Développement (Cardinale Sud) permettent d'identifier et de qualifier le référentiel d'évaluation de « Qualité sociale », d'évaluer la performance avec un questionnaire établi sur la base du référentiel, de classer la performance sociale des fournisseurs et de transformer le portefeuille fournisseurs en réseau de partenaires

L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Négocier exige avant tout la responsabilisation et le respect des acteurs, impose de faire confiance aux collaborateurs, de refuser toute démagogie et de tenir la parole donnée. On ne négocie pas plus qu'on ne dirige, en annonçant tous les ans que le plan social en cours est le dernier. Lancer des négociations exige d'avoir un projet s'intégrant dans la vision de l'entreprise à moyen et long termes. Faire signer par des délégués représentant le personnel et des syndicats un accord innovant, c'est demander à ses interlocuteurs de vous faire confiance, c'est se mettre soi-même en jeu et s'engager à tenir impérativement les engagements pris.

L'implication des managers dans la gestion des relations sociales, dans la préparation des négociations et dans le suivi des accords constitue le meilleur gage de leur engagement. L'application d'un projet d'entreprise passe par le respect des lois et des accords, la cohérence entre les discours internes repris par les médias et la réalité du terrain est la base d'un engagement durable. Le travail de la DRH ne s'arrête pas à la négociation et à la signature d'un accord, il comprend le développement de la motivation des managers pour assurer leur rôle social. Elle implique pour la DRH une réelle présence sur le terrain, une implication des managers dans la préparation des négociations et le suivi des accords, une communication dynamique sur le déroulement des réunions DP, CE, CHSCT.

LE MANAGEMENT DES TALENTS

Il est utile de rappeler ici que le management des talents ne concerne pas que les *hauts potentiels*.



CAS D'ENTREPRISE

ENTREPRISE DE CONSTRUCTION AÉRONAUTIQUE

- Des équipes semi-autonomes de huit compagnons devaient être constituées pour monter des moteurs. La décision de choisir les meilleurs éléments de l'atelier pour créer l'équipe prototype s'est révélée catastrophique : les compagnons non retenus ont estimé que cette organisation éliminait ceux qui n'étaient pas les meilleurs.
- Le management des talents ne consiste pas à réunir les meilleurs talents, mais à tirer parti des talents de chacun et à créer des équipes harmoniques. La présentation de ce type de projet au comité d'entreprise doit être abordée sous cet angle et la mise en place de la première équipe doit donner lieu à une communication suivie.

Le management des talents au travers des relations sociales concerne la capacité à faire prendre conscience aux responsables :

- que l'équilibre vie privée et vie professionnelle est aussi indispensable à l'individu qu'à l'entreprise ;
- qu'il est nécessaire de limiter les effets de *l'entreprise harcelante* où chacun doit répondre à plusieurs chefs (hiérarchiques et fonctionnels) avec des priorités différentes et qui ne tiennent pas compte des contraintes imposées par les autres directions ;
- que la polychronie qui s'est développée : multiplication de plusieurs tâches à la fois, réunion et gestion du courrier électronique, réponses immédiates aux demandes des supérieurs, des collaborateurs, des clients, des fournisseurs... devient dangereuse quand un collaborateur ne peut plus gérer les priorités...

Tous ces points sont à aborder dans les consultations avec le comité d'entreprise, à analyser lorsqu'ils remontent par les délégués du personnel et à intégrer dans les accords.

L'intégration de la gestion des relations sociales par les managers est un des défis importants à relever pour une DRH. Les négociations seules permettent la mise en place

des innovations indispensables à la vie et au développement de l'entreprise, conjuguées avec la satisfaction normale des réels besoins des salariés.

L'OUVERTURE INTERNATIONALE

L'éclatement du salariat dans les pays doit permettre d'inventer de nouveaux lieux de négociation avec d'autres partenaires : sous-traitants, associations, élus locaux de pays différents, etc. Les filiales, les sous-traitants et fournisseurs étrangers imposent des lois, des règlements et des usages à respecter. La mise en place des conseils d'entreprise européens, des comités de société européenne et l'importance grandissante des accords européens sur le droit du travail ouvrent les relations sociales sur des pratiques différentes et très évolutives.

À l'échelon mondial les questions se multiplient :

- Quel droit du travail s'applique quand une équipe après-vente se retrouve à Riyad ou à Pékin ?

- Quel type de contrat de travail pour un Anglais engagé par une entreprise française pour aller travailler 18 mois en Indonésie ?
- Quel contrat pour un Égyptien travaillant dans une filiale en Égypte et qui est muté en France ?
- Quelles nationalités choisir pour composer une équipe RH qui s'installe dans une *joint venture* franco-indienne et qui doit être composée d'indiens, d'européen et d'asiatiques ? Qui pourra mener les négociations avec les syndicats locaux ?

Ce sont toutes les questions auxquelles doivent répondre rapidement les responsables face à cette ouverture internationale, ce qui demande beaucoup d'humilité dans l'approche, beaucoup d'observation, une bonne connaissance du management multiculturel et beaucoup de rigueur dans l'application.

LA RÉVOLUTION DIGITALE

Le développement d'Internet a commencé à impacter, il y a une quinzaine d'années, les pratiques des relations avec les partenaires sociaux avec la création des premiers intranets syndicaux. Mais ici aussi la révolution digitale

qui se développe dans nos entreprises est susceptible de transformer assez profondément les rôles et les pratiques des responsables RH en charge des relations sociales. Dans la mesure où la transparence est l'une des dimensions clés de la transformation digitale, il est de plus en plus attendu de la part des acteurs en présence un discours vrai réduisant l'écart entre ce qui est dit et ce qui est fait. Par ailleurs, les représentants des partenaires sociaux seront de plus en plus évalués par leurs mandants sur leur comportement et les résultats obtenus lors des négociations dans leurs échanges dans les communautés virtuelles internes à l'entreprise et/ou les réseaux sociaux.

Un autre aspect susceptible de bouleverser les relations avec les partenaires sociaux est le phénomène de la désintermédiation qui caractérise aussi la révolution digitale : aurons-nous besoin dans le futur de représentants du personnel dans un monde où le *crowdsourcing* est devenu un mode de fonctionnement normal pour faire remonter les attentes collectives notamment dans la création d'un nouveau produit ou d'un nouveau service ?

Toutes ces questions et bien d'autres seront celles que devront se poser les responsables RH ainsi que les partenaires sociaux dans un environnement où les hiérarchies, y compris syndicales, sont recomposées.

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 14



- ANDOLFATTO D., *Les Syndicats en France*, La Documentation française, 3^e ed, 2013.
- ANDOLFATTO D., LABBÉ A., *Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française*, Gallimard, 2009.
- BIRIEN J.-L., *Pratique des relations sociales et négociations sociales*, Dunod, 3^e édition, 2006.
- BIRIEN J.-L., *Kaléidoscope, itinéraire mouvementé d'un consultant du XX^e siècle*, Edilivre, 2014.
- CAZAL D., DAVOINE E., LOUART P., CHEVALIER F., *GRH et mondialisation*, Vuibert, 2010.
- CHAUCHARD J.-L., *Réussir le dialogue social*, Éditions d'Organisation, 2004.
- CHEVALIER F., *Pratique de GRH dans les pays francophones*, Vuibert, 2011.
- CHÉRÈQUE F., *Si on me cherche*, Albin Michel, 2008.
- CRETTEZ X., SOMMIER I., *La France rebelle*, Michalon, 2002.
- DENIS J.-M., *Le Conflit en grève ?*, La Dispute, 2005.
- DUPUY F., *La Fatigue des élites*, Seuil, 2005.
- FINCHELSTEIN G., *La Dictature de l'urgence*, Fayard 2011.
- LABBÉ D., ANDOLFATTO D., *Sociologie des syndicats*, La Découverte, 2011.
- MARSEILLE J., *La Guerre des deux France*, Plon, 2004.
- MILLOT M., ROULLEAU J.-P., *Cadres, bien gérer vos délégués !*, L'Harmattan, 2004.
- MILLOT M., ROULLEAU J.-P., *Le syndicalisme autrement : ces militants qui changent les relations de travail*, L'Harmattan, 2012.
- SALENGRO B., *Le Stress des cadres*, L'Harmattan, 2005.
- THIBAUT B., *Ma voix ouvrière*, Stock, 2005.
- TARTAKOWSKY D., *La Manif en éclats*, La Dispute, 2004.

Principales revues confédérales syndicales (la plupart se retrouvent en ligne)

CGT

NVO Nouvelle Vie ouvrière
Options (UGICT)
Le Peuple
La Lettre de l'administrateur
Le Droit ouvrier
RPDS (Revue pratique de droit social)
Vie nouvelle (retraités)
Analyses et documents économiques
Les Cahiers d'histoire sociale
IN Magazine (Indecosa-CGT)

nombreux guides et vidéos

bimensuel
bimensuel
bimestriel
6/an
mensuel
mensuel
bimestriel
3 et 4/an
3/an
bimestriel

CFDT

Syndicalisme CFDT
CFDT magazine
Action juridique
Cadres CFDT
La Revue de la CFDT (débat)

nombreux guides et vidéos sur tous les sujets

hebdo
mensuel
bimestriel
trimestriel
bimestriel

FO

FO hebdo
Info juridique

quelques guides et vidéos

hebdo
trimestre

CFTC

La Vie à défendre
Questions économiques et sociales
Questions juridiques
Cadres CFTC

quelques guides et vidéos

hebdo
tous les deux mois,
mensuel
trimestriel

CFE-CGC

Encadrement magazine
La Lettre de l'encadrement (en ligne)
La Lettre confédérale
La Newsletter (en ligne).

quelques guides et vidéos

mensuel

bimensuel

UNSA

Unsa magazine
Unsa info (en ligne).

quelques guides et vidéos

mensuel

FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	554
FICHE 2	CADRE JURIDIQUE	560
FICHE 3	DÉMARCHES ET ACTEURS	565
FICHE 4	PRINCIPAUX OUTILS.....	574
FICHE 5	APPORT DES SYSTÈMES D'INFORMATION.....	583
FICHE 6	RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS	588
FICHE 7	RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX	596

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

BÉNÉDICTE HAUBOLD

L'existence des risques psychosociaux ne fait désormais plus débat. Force est de constater que les avancées de la jurisprudence en droit social ont permis, incontestablement ces dernières années, d'une part leur reconnaissance et d'autre part la mise en œuvre d'actions précises visant à les pallier.

Certains éléments ont récemment émergé en France et méritent d'être soulignés.

Tout d'abord, avec quelques années de retard sur les pratiques anglo-saxonnes, on évoque désormais plus volontiers la « qualité de vie au travail », le « *well-being at work* »... comme facteur d'attractivité pour de futurs candidats – facteur de réputation pour les parties prenantes – et gage d'une marque employeur solide en ce qui concerne les salariés.

Une deuxième tendance récente consiste à l'utilisation massive du mot « burn out », et ceci, dans n'importe quel contexte et sans rapport nécessairement avec les signes cliniques du burn out. Après le harcèlement moral, le stress, le malaise au travail, le burn out tente de décrire une nouvelle situation délétère de travail. Cette expression est l'indicateur d'une situation intolérable pour la personne, d'un point de vue psychique, en rapport avec le travail et ayant mené à un black out ainsi qu'à la nécessité de sortir pour quelques temps, de la situation de travail.

Enfin, un troisième élément nous paraît intéressant à mentionner : les entreprises s'intéressent de plus en plus en amont à l'évaluation des risques, lorsque des projets stratégiques sont décidés : une évaluation des risques humains se met en place désormais au stade de la confidentialité des données, avant communication. Il s'agit de montrer que les directions ont réfléchi en amont aux tensions nécessairement générées par le projet stratégique et ont anticipé les risques, voire pris des engagements, pour les pallier.

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

1 FICHE

DÉFINITION ET HISTORIQUE

Les mots « risques psychosociaux » (RPS) sont souvent prononcés, sans toutefois un éclairage suffisant sur ce que cette notion recouvre vraiment. Il convient, en premier lieu, de clarifier ce dont on va parler.

UNE DÉFINITION DE PRIME ABORD FLOUE

Classiquement, les notions de harcèlement moral, stress, violence interne et externe, malaise au travail, discrimination... tendent à recouvrir le thème des RPS. Bien souvent même, une confusion est entretenue entre « stress » et RPS. Cette définition pose problème à plusieurs égards :

- le fait que ces sources de tension restent indifférenciées, les mots étant « interchangeables » ;
- une fois que ces phénomènes sont reconnus dans leur globalité, de quelle manière les remettre en perspective dans leur contexte afin de saisir avec finesse les leviers d'action opérationnels ?
- on confond, à travers ces mots, le « risque », qui est constitué par la probabilité d'occurrence d'un événement, avec la « réalité », où existent déjà stress, violence... On décrit donc, la plupart du temps, des situations déjà avérées, où le symptôme de malaise est visible, et non des situations « à risque », existant à l'état de potentialité.

DÉFINITION

Il est important, pour des raisons de « réflexion active » et d'action à déployer dans les organisations, de proposer une définition opérante : les risques psychosociaux sont des tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie d'entreprise.

L'ÉVOLUTION DE LA PRATIQUE EN MATIÈRE DE PRÉVENTION

En France, l'évolution est très récente¹. Peu d'entreprises, jusqu'à présent, avaient réellement pris conscience de ce « risque » en tant que tel. Les situations de stress, malaise, violence... ont longtemps été traitées au cas par cas, et sur un plan exclusivement individuel, souvent par la mutation du collaborateur en interne ou son départ (donc sans réflexion

1. Voir plus loin l'entretien avec de Philippe Douillet, chargé de mission Risques psychosociaux au sein de l'ANACT.



CE QUE DIT LA LOI

ACCORDS ET INCITATIONS

Sous la poussée des accords européens dans ce domaine, le cadre juridique français s'est peu à peu précisé : **accords nationaux interprofessionnels sur le stress le 24 novembre 2008**, puis sur le **harcèlement et la souffrance au travail le 26 mars 2010**, incitation des **entreprises de plus de 1 000 salariés à négocier sur le stress**, plan d'urgence relayé par le **plan quadriennal « santé au travail »**.

Les entreprises sont davantage incitées à agir en réelle prévention.

L'élément réellement déclenchant a été la sur-médiatisation liée aux suicides au sein de France Telecom. L'électrochoc, au sein de nombre de directions, a été puissant et pérenne.

approfondie de l'organisation sur ce qui est susceptible d'être une source de tension et sur la manière dont on peut pallier ces risques).

Puis, essentiellement du fait de l'évolution de la jurisprudence qui a mis l'accent sur l'obligation de sécurité de résultat en matière de RPS, les dirigeants ont pris peu à peu conscience du risque pénal inhérent à la non-prévention de ce risque. Ils ont ainsi été à l'origine, depuis quelques années, d'audit de ces risques, dans un contexte de situations quasiment avérées (information au procureur de la République, retour de l'inspecteur du travail...).

Il est intéressant de noter que cette pratique s'est peu à peu étendue à des grosses PME, les grandes entreprises étant les premières à initier ce type d'actions.

Ces audits étant effectués dans des situations de « contrainte », la mise en œuvre des recommandations concernant la visibilité de la stratégie, l'organisation du travail, les aspects managériaux... laisse bien souvent à désirer. Il importait surtout de montrer qu'un audit se préoccupant des RPS avait été fait, afin de s'exonérer du risque pénal et du risque d'image. Au cours de ces dernières années, l'objet des plaintes a peu à peu évolué : le « harcèlement moral » a été le premier objet des plaintes, puis le « stress » et enfin la notion vague de « malaise au travail » se sont fait jour.

Les entreprises et organisations se sont peu à peu lancées dans des plans de prévention des RPS. Ils sont très variés et ne poursuivent pas les mêmes ambitions, selon le contexte de l'entreprise, l'intention du dirigeant, l'état des rapports de force du dialogue social, les marges de manœuvre du DRH...

QUASIMENT TOUTES LES ORGANISATIONS

prennent les mots RPS au pied de la lettre, c'est-à-dire uniquement sous l'angle « risque nouveau à gérer » : élément dangereux à traiter sous peine de dérapage, à contrôler absolument sous peine de destruction de valeur... Pourquoi ne pas considérer l'analyse des tensions générées par la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise comme un véritable levier d'alignement stratégique ? Les entreprises qui se lancent par exemple dans un tel audit de ces tensions potentielles, avant une réorganisation, ont à leur disposition un nombre très important d'informations leur permettant de garantir ces opérations avec moins de dommages collatéraux sur le terrain et une visibilité accrue sur les ressources inexploitées.

Il est à ce stade important de reprendre la définition des RPS : « ce sont des tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie d'entreprise ». À ce stade, très rares sont les entreprises et organisations qui font le lien, en matière de prévention, entre stratégie et RPS, et qui mettent en place des plans

de prévention focalisés sur ce thème crucial. Nombre d'entre elles se contentent de proposer des plans d'action ayant trait à des aspects périphériques, sans avoir auparavant analysé rigoureusement où se situent les risques dans l'organisation, ainsi que leur pondération.

QUI EST EN CHARGE DE PRÉVENIR LES RPS ?

Juridiquement, l'obligation en incombe au chef d'entreprise, mais cette obligation est bien souvent mise en œuvre, opérationnellement, par le DRH. Anticiper et résoudre les risques psychosociaux : voilà une pratique « nouvelle » pour la gestion des ressources humaines ! Ou tout du moins, sous cette forme-là... En effet, tout DRH se doit évidemment d'anticiper et de résoudre les risques humains dans son entreprise, et cela fait partie depuis longtemps de ses prérogatives... mais la différence est que maintenant, il se doit

de le faire. Ce n'est plus une option : il y a un cadre juridique, un risque d'image, un risque business à ne pas le faire... et aussi des enjeux de dialogue social, de marketing institutionnel... Les entreprises sans DRH, pour les plus petites, ne sont pas exonérées de cette obligation de prévention. Le ministère du Travail a pris conscience du décalage de moyens qui peut exister dans les TPE/PME et les grandes entreprises sur ce plan-là. Il réfléchit à des outils spécifiques qui pourraient aider ces petites entreprises, avec leurs moyens limités, à s'engager dans des plans de prévention.

PANORAMA DES PRATIQUES DE GRH EN LA MATIÈRE

Il paraît important de souligner d'emblée la grande variété des projets de prévention. Cette variété dépend essentiellement



EN PRATIQUE

LES PROJETS DE PRÉVENTION DES RPS PAR LES « AMBITIEUSES »

Les entreprises les plus ambitieuses effectuent un lien entre déclinaison opérationnelle de leur stratégie et risques humains/ressources inexploitées.

Elles peuvent être amenées, sur l'impulsion forte du DG ou du PDG, à mettre en œuvre les projets de prévention suivants :

- audit des risques humains pré-réorganisation ou restructuration ;
- audit des risques humains avant de décider d'une nouvelle organisation et évaluation des impacts humains potentiels ;
- réalignement stratégie/risques humains en cas de risque de non-atteinte des objectifs stratégiques dans des temps désirés ;
- mise en place d'une personne au sein du comité exécutif (Comex) en charge d'attirer l'attention sur ces risques et ressources inexploitées lors de grandes décisions stratégiques ;
- évaluation de l'impact des changements successifs au sein d'une *business unit* ;
- mise en place d'une part importante du bonus des membres du Comex dépendant de leurs bonnes pratiques en matière de RPS (bonnes pratiques « mesurées »)...

Tableau 15.1 – Typologie des pratiques de gestion des RPS

Nom du classement	Description synthétique
Les « ambitieuses »	Entreprises désireuses de faire un lien entre risques psychosociaux (RPS) et stratégie, autant dans le diagnostic que pour les mesures palliatives ; Entreprises se positionnant comme « Chef de file » sur ce plan-là et souhaitant être reconnues comme tel.
Les « bonnes volontés »	Sociétés mettant en place, après une phase de diagnostic, des mesures relatives à l'organisation, au management, à la communication, aux parcours professionnels, actions souvent « de bon sens » mais pas nécessairement reliées à des enjeux stratégiques. L'effet de levier est donc a priori moins notable.
Les « politiques »	Entreprises abordant le projet sous l'angle du « dialogue social » uniquement. La détection des risques psychosociaux est donc issue d'un rapport de force devenu consensuel.
Les « légalistes »	Se contentent d'observer les obligations légales.
Les « recycleuses »	Entreprises voulant ne pas s'engager réellement dans un projet RPS et démontrant que ses actions actuelles (formation au management, Charte) sont des actions palliatives. Elles « recyclent » ainsi leurs actions déjà existantes en affirmant que ce sont des mesures « RPS ».
Les « cosmétiques »	Traitent la question en superficialité : beaucoup d'effets d'annonce, notamment à la presse. Les salariés en interne n'entraperçoivent pas les effets concrets des mesures évoquées.
Les « tout dans l'image »	Entreprises développant des actions de marketing social vis-à-vis de ses parties prenantes et de ses collaborateurs, sans réelle action substantielle derrière.
Les « socialement correctes »	Sociétés se rendant compte qu'un projet RPS est « de bon ton » mais ne souhaitant pas s'engager dans une réflexion de fond. Les messages du Président y font référence depuis quelques mois.
Les « un coup »	Connaissant actuellement une problématique lourde relative aux RPS, elles ne souhaitent cependant pas réfléchir plus largement de manière systématique aux origines des tensions et aux plans d'action.
Les « démarrons doucement »	Ayant peur de s'engager dans la partie « psychosociale » relative à la santé des collaborateurs, elles préfèrent, dans un premier temps, mettre en œuvre des mesures ayant trait à l'ergonomie, aux troubles musculo-squelettiques, aux mutuelles santé, aux aménagements de postes. Sociétés sensibilisant leur Comité de Direction aux RPS pour voir comment il va réagir et décider ou non d'agir.

des réelles « intentions » des entreprises : responsable RH ainsi que l'ensemble des responsables doivent se porter garant. Des pratiques très différentes de gestion des RPS coexistent (voir tableau 15.1).

Une fois déterminées ces marges de manœuvre possibles, il convient d'observer de manière plus attentive les différentes pratiques à l'œuvre, ainsi que leur variété notamment entre les plus ambitieuses et les autres.

On verra plus loin qu'un véritable audit des risques humains, qui part de l'analyse préalable de la stratégie d'entreprise, amène à des constats et recommandations touchant à tous les aspects de la vie de l'entreprise : stratégie, organisation, communication, management, processus d'évaluation des contributions...

Ensuite, beaucoup d'organisations se sont surtout focalisées sur les aspects managériaux

et organisationnels. Dans les cas les plus ambitieux, les charges de travail sont auditées de près afin que les objectifs des collaborateurs soient perçus par eux comme réalistes. Le management intermédiaire fait l'objet de multiples attentions car ce niveau de délégation de pouvoir est névralgique en termes de risques humains ; des séminaires intégrant ces aspects leur sont proposés, afin qu'ils ne soient pas eux-mêmes vecteurs de « stress ».

Des accords sur le stress ont été conclus entre direction et représentants syndicaux. Nombre d'entre eux ont vocation à se mettre d'accord sur la méthodologie qui sera utilisée pour repérer les risques humains.

Enfin, les projets les moins ambitieux touchent à la mise en place de « lignes vertes » gratuites, de déclarations d'intention non suivies d'une réflexion sur les pratiques comportementales attendues de chacun...



L'AVIS DES PROS

Entretien avec Philippe Douillet, chargé de mission Risques psychosociaux, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

Quand a-t-on vraiment commencé à se préoccuper de gérer et d'anticiper les risques psychosociaux en France dans la pratique ?

Philippe Douillet : Il y a des phénomènes qui ont poussé à la prise en compte de ces risques, qui sont d'abord les événements sur ce sujet très médiatisés : France Telecom et autres... Deuxièmement, c'est le contexte de mobilisation en forte augmentation des partenaires sociaux, des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), et aussi surtout des préventeurs, notamment des médecins du travail, qui ont mis ce thème à l'ordre du jour des CHSCT et ont fait des enquêtes, publié des articles, organisé des manifestations, etc..

Dans beaucoup de cas, une direction a pu constater qu'une autre entreprise faisait quelque chose dans ce domaine, ce qui a contribué à son engagement. Tout cela, ce sont des facteurs qui entraînent une mobilisation par un « effet de contagion ».

On a donc depuis deux ans une mobilisation assez significative sur le sujet, avec une différence, sans doute, entre petites et grandes entreprises. Les grandes entreprises sont peut-être encore plus sensibles à ces différents aspects, avec les dimensions de dialogue social sous-jacentes.

Il y a eu également le plan Darcos, qui a touché surtout les grandes entreprises, et qui a contribué à ce contexte extrêmement porteur. Ce qui fait bouger les entreprises, c'est un contexte porteur « tous azimuts » où il y a des pressions qui ont des origines différentes et où, du coup, le sujet revient par différentes manières et à de nombreuses reprises pour les dirigeants.

Il y a aussi la pression de la loi, la jurisprudence, qui est extrêmement importante, l'obligation d'évaluation des risques qui mobilise de plus en plus l'inspection du travail sur le sujet des RPS. L'évolution de la jurisprudence sur les RPS a un impact très fort sur les DRH.



L'AVIS DES PROS (SUITE)

Pourquoi est-ce souvent un sujet « RH » et non un sujet de direction générale ?

Ph. D. : Je ne pensais pas que vous alliez me poser la question dans ce sens-là ! Je trouve justement que le sujet renvoie à des questions beaucoup plus stratégiques ! Et, justement, je n'ai jamais été autant appelé par des comités de direction sur ce sujet, ce qui n'a jamais été le cas sur d'autres sujets de prévention... qui étaient délégués aux services de santé-sécurité de l'entreprise !

J'observe au contraire une « remontée » du sujet qui sort du plan strictement « juridique » ou strictement « prévention » pour vraiment être pris comme un problème qui touche à la performance, à la production, aux relations sociales. Cela concerne bien la direction et particulièrement le RH. Même si les RH ont parfois du mal à mobiliser leurs comités stratégiques !

Qu'est-ce qui vous paraît être le plus intéressant en ce moment comme pratique ou projet par rapport à la prévention des risques psychosociaux ?

Ph. D. : Quand on a un vrai plan stratégique qui remonte effectivement au plus haut niveau, où la direction s'est vraiment impliquée de façon significative... Un projet où on a une volonté d'agir et de questionner la dimension stratégique, les choix organisationnels et pas seulement de proposer quelques formations.

Ensuite, c'est un projet qui a vocation à analyser les conditions concrètes de travail qui peuvent expliquer les difficultés. Être à l'écoute du terrain... C'est intéressant quand l'action arrive à combiner des indicateurs, des informations plus quantitatives, globales et aussi beaucoup d'informations d'indicateurs qui viennent du terrain, qui sont analysées, croisées... et qu'un dialogue s'instaure entre les divers acteurs de l'entreprise.

Si vous aviez un regret ou un souhait en matière de prévention des risques psychosociaux, quel serait-il ?

Ph. D. : On est passé d'un déni complet à une sorte d'engouement pour le sujet... et le risque de l'engouement, c'est l'enthousiasme... temporaire ! Il est donc important que ce sujet prenne racine et soit intégré aux autres sujets de l'entreprise : dans les décisions de stratégie, dans les décisions de gestion de l'entreprise, dans les actes de management... Alors, dans ce cas, le DRH peut avoir un rôle essentiel.

CADRE JURIDIQUE

Les risques psychosociaux, comme de nombreux risques qui pèsent sur l'entreprise, sont spécifiquement encadrés par la loi et la jurisprudence. La notion de risques psychosociaux n'existe pas dans le Code du travail. Ces risques y sont appréhendés sous diverses qualifications à travers la mise en œuvre de l'obligation de sécurité de résultat d'une part, et la prohibition des actes de harcèlement et de discrimination d'autre part. C'est souvent au responsable RH qu'échoit la charge de mener ce type de projet¹.

LES RECOMMANDATIONS

L'obligation de sécurité de résultat est devenue une obligation de réussite qui s'impose pour les risques psychosociaux. L'obligation de sécurité aux salariés est devenue « de résultat » depuis l'arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation du 21 juin 2006. L'employeur a désormais l'obligation de prendre des mesures de prévention dès qu'il a connaissance d'une situation délétère. Cet arrêt est en droite ligne des arrêts « amiante » et « tabagisme passif ». Le droit en matière de risques psychosociaux emprunte très exactement la même voie que les risques physiques, lorsqu'ils ont été reconnus. Le harcèlement moral est le vecteur utilisé pour ces évolutions.

La responsabilité est engagée dès lors que ce résultat n'est pas atteint. L'exonération de la responsabilité est quasi impossible. La Cour de cassation a notamment pu décider que l'alté-

ration de la santé d'une salariée, résultant de la dégradation de ses conditions de travail et des pressions imposées par la restructuration de son entreprise, caractérisait le manquement par l'employeur à son obligation de sécurité en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise. Dans cette affaire, la salariée présentait un « tableau de névrose traumatique avec retour en boucle, angoisse, insomnies réactionnelles » nécessitant sa prise en charge en psychothérapie et un traitement antidépresseur.

Tout responsable doit également avoir à l'esprit que les possibilités d'action et de réaction des collaborateurs à des situations de souffrance se sont accrues. Ainsi, Le risque juridique ne s'exprime pas seulement au travers des obligations à remplir par l'employeur. Le maillage juridique se fait de plus en plus fin, et l'employeur doit compter avec les nombreux recours ouverts aux collaborateurs qui le désirent.

1. Voir plus loin le point de vue de Me Élisabeth Graujeman, avocat associé au sein du cabinet CWA.

Il est à noter que deux arrêts ont fait jurisprudence et ont eu de lourdes implications sur la prise en compte, le plus en amont possible, des risques humains : les arrêts Fnac et Phone House. Ainsi, dans l'arrêt Fnac, la cour d'appel reprochait de ne pas avoir procédé à une analyse chiffrée de la surcharge de travail lié au transfert des tâches des postes supprimés sur les salariés maintenus en fonction.

Or la cour d'appel a estimé qu'une réorganisation, qu'elle induise ou non un PSE, doit être pensée et menée en amont et doit notamment inclure une analyse chiffrée de la charge de travail et des éventuels RPS sur les salariés dont le poste serait maintenu.

La caractérisation de ces risques et la gravité de leurs conséquences reposeront le plus souvent sur des rapports d'expertise. En l'occurrence ici les rapports ont affirmé qu'il existait un risque de stress objectivé par l'analyse des transferts de charge de travail pesant sur certaines fonctions qui résultaient directement de la réorganisation envisagée. Le stress est en l'occurrence lié à la crainte des salariés maintenus en poste d'être dans l'incapacité de faire face à des charges de travail supplémentaires et indirectement d'être licenciés sur cette base. La gravité des conséquences de la réalisation du risque de stress résulte d'un décalage constaté entre les objectifs assignés aux salariés et leur capacité à faire face au volume et à l'intensité du travail à accomplir pour les atteindre. L'employeur est donc désormais tenu de fournir, en amont d'une réorganisation, des documents quantitativement précis sur les transferts de charge de travail.

La santé au travail est donc bien un droit fondamental des salariés et une réorganisation peut être suspendue s'il est démontré qu'elle porte atteinte à la santé de ces derniers¹.

En ce qui concerne plus particulièrement l'arrêt Phone House, à l'instar de l'arrêt de la cour d'appel de Paris rendu dans l'arrêt Relais Fnac de Mulhouse le 13 décembre 2012, le tribunal de grande instance de Nanterre a enjoint la société Phone House de communiquer une analyse complète des risques psychosociaux générés par le projet de réorganisation avant de pouvoir poursuivre la procédure de licenciement économique collectif (TGI de Nanterre, référé, 24 mai 2013, n° 13/00480, The Phone House). Cette jurisprudence confirme l'obligation pour les entreprises de procéder à l'étude chiffrée de l'intégralité des tâches afférentes à chaque poste supprimé dans le cadre d'un projet de réorganisation et de quantifier les éventuels transferts de charge de travail en découlant.

L'EMPLOYEUR PEUT ÊTRE CONDAMNÉ à verser des dommages et intérêts au salarié, mais encourt également des sanctions pénales : le fait d'exposer directement autrui à un risque immédiat de mort ou de blessures de nature à entraîner une mutilation ou une infirmité permanente par la violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou le règlement est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende.

Il est nécessaire d'avoir lu et pris en compte les accords nationaux interprofessionnels sur le stress du 24 novembre 2008, puis sur le harcèlement et la souffrance au travail du 26 mars 2010, mais également compulsé le rapport « Bien-être et efficacité au travail » de février 2010 (Lachmann, Larose et Pénicaud 2010).

À NOTER

Suite à ces arrêts qui explicitent et entérinent l'obligation de sécurité de résultat, des pratiques nouvelles se sont donc développées à l'occasion de la mise en place de projets ayant des implications en matière d'organisation. Ainsi, maintenant, dès le stade de la confidentialité des données, et lorsque les comités de direction réfléchissent à l'opportunité du projet ainsi qu'à ses modalités concrètes sont élaborées les premières cartographies des

1. *Option Finances*, 1207, 4 février 2013, Myriam de Gaudusson.

risques et les projets de plans d'action visant à les pallier. Ces réflexions s'effectuent au sein des directions et avec un petit cercle de contributeurs. Nous en proposons en annexe, un exemple anonymisé : il s'agit de la contribution à la note CHSCT d'un projet de transfert dans un pays étranger de trois directions.

LES PRÉROGATIVES DU RESPONSABLE RH

Le responsable RH doit d'abord s'assurer que le document unique (DU) sur le volet « risques psychosociaux » est établi. C'est un pré-requis. Depuis 1991, en application de la directive européenne de 1989 qui globalise la prévention des risques professionnels, une obligation générale de sécurité incombe au chef d'établissement. Chaque entreprise française doit, dans

ce cadre, remplir notamment un document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), qui recense les risques et les modes de prévention. Le volet « risques psychosociaux » est compris dans les risques qui pèsent sur les entreprises. Établir le DU sur le volet « RPS » permet ainsi de procéder à un repérage systématique des risques. C'est l'occasion de se mettre en conformité avec la loi, mais également de repérer très concrètement les risques qui peuvent mettre à mal la mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie d'entreprise.

IL EST IMPORTANT QUE LE DRH engage cette démarche, en coopération avec le CHSCT, qui a gagné de plus en plus de pouvoir ces dernières années. Une action conjointe sera particulièrement appropriée au stade du plan de prévention. Il est particulièrement pertinent qu'il soit travaillé conjointement, dans un groupe de pilotage incluant des représentants du CHSCT, mais également des salariés, managers et non managers.

À NOTER



CE QUE DIT LA LOI

LES PRINCIPALES PROCÉDURES

- **Le délégué du personnel dispose d'un droit d'alerte en application de l'article L.2313-2 du Code du travail.** S'il constate, notamment par l'intermédiaire d'un salarié, qu'il existe une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles dans l'entreprise qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnée au but recherché, il en saisit immédiatement l'employeur. Celui-ci doit alors procéder à une enquête avec le délégué du personnel et prendre les dispositions pour remédier à la situation, sous peine d'une saisine du conseil de prud'hommes en la forme des référés.
- **Les membres du CHSCT** disposent également d'un droit d'alerte dès lors qu'ils constatent, notamment par l'intermédiaire d'un salarié, un danger grave et imminent, conformément à l'article L.4131-2 du Code du travail.
- **Une procédure de médiation** peut être mise en œuvre par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause dans les conditions prévues par l'article L.1152-6 du Code du travail. Le médiateur tentera alors une conciliation afin de mettre fin au harcèlement.
- **Enfin, le CHSCT** peut réaliser des enquêtes en matière d'accident du travail et de maladies professionnelles en application de l'article L.4612-5 du Code du travail.

En outre, il convient de développer des actions de sensibilisation en direction des managers. En effet, sur un plan purement juridique, nombre d'entre eux sont des délégués de pouvoir et, par là même, soumis au risque pénal en cas de non-atteinte de l'obligation de sécurité de résultat. Il est important, au vu des derniers développements de la jurisprudence, qu'ils soient au clair avec le

champ exact de leur rôle de manager, des objectifs qu'ils sont en droit de poser à leurs collaborateurs...

Nombre de managers, et c'est un phénomène nouveau, se sentent « harcelés » par leurs propres collaborateurs, qui tirent judicieusement profit du climat actuel et de l'engouement sur le sujet pour faire réviser à la baisse leur charge de travail, leurs objectifs...



L'AVIS DES PROS

Entretien avec Élisabeth Graujeman, avocat associée, Cabinet CWA

Quelle est selon vous la dernière évolution jurisprudentielle qui contraint le plus le PDG ou le DRH ?

Élisabeth Graujeman : L'évolution à mon avis la plus marquante est celle des arrêts du 3 février 2010. La Cour de cassation considère que, même lorsque l'entreprise a immédiatement réagi et agi en prenant des mesures curatives, ce n'est pas suffisant ! Si les mesures ont échoué, le chef d'entreprise est automatiquement responsable envers la victime même s'il a pris des mesures dès qu'il a eu connaissance des faits. C'est l'illustration jusqu'au-boutiste de la notion d'obligation de résultat : vous êtes automatiquement responsable même si vous avez pris des mesures, à partir du moment où vous avez échoué.

Désormais, l'obligation de prévention, ce n'est plus seulement de faire cesser le risque, mais c'est de le traquer en amont et de faire disparaître la source même de ce risque notamment dans l'organisation du travail (et même du temps de travail), le management, etc. L'obligation de sécurité est devenue une véritable obligation de prévention primaire...

Sur un plan très pratique, n'est-il pas difficile, pour une entreprise et donc un DRH, de se mettre aux normes par rapport à cette obligation ?

E. G. : Oui car il est impossible d'éliminer le risque zéro ! Le paradoxe de cette position jusqu'au-boutiste est que, en tant que DRH, vous pourriez avoir une attitude assez fataliste en vous disant : pourquoi agir puisque même si nous ne sommes pas coupables, nous serons de toute façon responsables ? Il faut toutefois rappeler que les mesures prises par l'entreprise seront prises en compte par le juge, notamment pour l'appréciation de la faute inexcusable en cas d'accident du travail. Il ne faut donc pas renoncer !

Pour moi, la première chose à faire est de vérifier si l'entreprise est en conformité avec ses obligations légales, en particulier si le document unique (DU) prend en compte les risques psychosociaux dans l'entreprise et y associe des mesures de prévention.

...



L'AVIS DES PROS (SUITE)

Il faut également penser à actualiser ce DU car il s'agit d'un processus continu. Ensuite, il est important de mettre en place des dispositifs de détection pour le futur (tels que des « observatoires des risques ») ; ils permettront de détecter les risques et d'éviter tout dérapage.

D'une manière générale, toutes les règles sont déjà dans le Code du travail : en théorie il « suffit » d'appliquer les principes généraux de prévention prévus par les articles L.4121-1 et suivants. Appliqués à la lettre, ils obligent, en priorité, à éviter les risques et à les combattre à la source, ce qui, en pratique, est bien plus complexe en matière de santé mentale qu'en matière de « risques physiques ». Ces difficultés montrent d'ailleurs que ces règles légales mériteraient d'être adaptées aux particularités des risques psychosociaux.

Un autre point vous paraît éclairant pour nos lecteurs à ce stade ?

E. G. : Oui, les alerter sur le fait que l'obligation de prévention de la santé mentale est en train de dépasser le champ des relations individuelles sur le plan judiciaire ! Il s'agit là désormais d'une question dont se saisissent les partenaires sociaux. Les aspects psychosociaux sont de plus en plus souvent pris en compte dans les dossiers collectifs, soit indirectement dans le cadre des contentieux relatifs aux « consultations » des institutions représentatives du personnel (par exemple en cas de refus du comité d'entreprise ou du CHSCT de rendre un avis sur une nouvelle organisation parce que cette dimension-là n'a pas été prise en compte), soit plus directement pour faire condamner l'entreprise à prendre des mesures de prévention lorsqu'elle ne l'a pas fait.

DÉMARCHES ET ACTEURS

Tout projet, en matière de risques humains, a la spécificité d'engager peu ou prou les mêmes acteurs, et ce, quelle que soit la nature du projet : DG, DRH, CHSCT, comité d'entreprise ou organisations syndicales. Un projet engagé au seul niveau de la DRH a toutes les chances d'avoir un impact mineur en termes de projet d'entreprise.

DEUX DÉMARCHES POSSIBLES... AU MOINS !

Dans la réalité, il existe une multitude de projets possibles dans le domaine de la prévention des risques humains. Pour schématiser, deux types d'intervention sont évoqués : les audits qualitatifs effectués essentiellement

par entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de collaborateurs, et les audits *on line*, à base de questionnaires distribués *via* Internet à tout le personnel. Concernant cette dernière technique, de nombreux questionnaires standardisés sont utilisés. Il est davantage conseillé de les bâtir sur mesure en fonction de l'activité et des zones de risque spécifiques à l'entreprise.

! À SAVOIR

LES DEUX PHASES CONSEILLÉES DES AUDITS « QUALITATIFS »

- Le « **pré-diagnostic** » est constitué d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs ayant une vision transversale et/ou historique de l'entreprise. Il sert à bien saisir les enjeux stratégiques ou organisationnels de l'entreprise, mais également à déterminer les premières zones de risques qui vont ou non être vérifiées sur le terrain.
- Le « **diagnostic** » lui-même est réalisé à partir, d'un échantillon représentatif de la population concernée.



EN PRATIQUE

EXEMPLES DE QUESTIONS D'UN AUDIT QUALITATIF DES RPS

1) Nom, prénom du collaborateur rencontré, site, emploi, statut, âge, ancienneté et sexe

2) Votre parcours professionnel : quel est votre parcours (très synthétique : comprendre l'articulation et les évolutions)

3) Votre travail

a) Contenu du travail

- Quel est votre travail exactement (description) ?
- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

b) Clarté des missions et des objectifs

- Le contenu de vos missions est-il clair ?
- Avez-vous des objectifs précis ?
- Si oui, lesquels ?
- Ces objectifs sont-ils clairs ?
- Y a-t-il des procédures ? Sont-elles claires ?
- Qui en fixe le contour ?
- Pensez-vous que vos objectifs sont atteignables ?
- Avez-vous un plan de charge important ?
- Y a-t-il des problèmes de hiérarchisation des tâches à mener ?
- Avez-vous une marge de manœuvre (autonomie) suffisante pour faire votre travail ?
- Concrètement, comment cela se fait-il ?
- Y a-t-il des aménagements possibles de la charge de travail ?
- Envoyez-vous des e-mails le soir ? Travaillez-vous le soir chez vous ?
- Avez-vous les moyens de bien faire votre travail ?
- Travaillez-vous dans des « groupes projet » ? Avez-vous l'habitude de travailler en « transversal » ? Qui est votre référent ?
- Votre travail a-t-il été modifié par les nouvelles technologies ?
- Avez-vous connu des difficultés éventuelles ? Avez-vous été accompagné en termes de formation ?
- Parler l'anglais ne vous pose pas de problème ?
- (Si manager) Que signifie être manager chez X ? Est-ce une position reconnue ?
- (Si manager) Que demandez-vous à vos collaborateurs ? Comment le formalisez-vous ?

4) Les relations au travail

- Avec qui avez-vous des relations de travail (interne et externe) ?
- Avec qui travaillez-vous régulièrement ?

a) Avec vos collègues

- Cela se passe-t-il bien ?
- Avez-vous du soutien de la part de vos collègues ? De qui (votre équipe, d'autres équipes) ? Cela vous aide-t-il dans votre travail ? Cela compte-t-il pour vous ?
- Quels sont les éventuels points de tension ?



EN PRATIQUE (SUITE)

- Comment sont-ils régulés ?
- Vivez-vous des moments de convivialité ? Lesquels ? Si oui, à quelle fréquence ?

b) Avec votre hiérarchie

N +1

- Comment qualifieriez-vous le mode de management ? Avez-vous de bons rapports ?
- De quelles manières vous donne-t-il les consignes ?
- Pouvez-vous les discuter ?
- En quoi le mode de management pourrait-il éventuellement être amélioré ?
- Votre manager est-il une ressource/source de stress ? Ou pouvez-vous compter sur votre manager en cas de difficultés dans votre travail ?
- Vous apporte-t-il son soutien ?
- Comment ?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré à cet égard ?

N +2

- Voyez-vous physiquement votre N +2 ?

c) Au global, avec votre hiérarchie

- Vivez-vous des moments de convivialité ?
- Si oui, à quelle fréquence ?
- Que proposeriez-vous ?
- Pensez-vous que l'on fait attention aux collaborateurs ?
- Est-ce que l'on vous parle bien ?
- Avec les fournisseurs, prestataires, clients ?

5) L'organisation de l'entreprise

a) Connaissance de l'entreprise/organisation

- Est-elle claire pour vous ?
- Savez-vous bien qui fait quoi ?
- Pensez-vous que l'organigramme est clair ?
- Avez-vous déjà vu le président (photo, vidéo, en vrai) ? D'autres « patrons » ?
- Est-ce important ou pas de mettre un visage sur des noms ?

b) Réunions d'équipe

- Y a-t-il des réunions ? Avec qui ? Fréquence ? Objet ?
- Quel est votre sentiment ? Quelles améliorations sont possibles ?
- Qu'aimeriez-vous savoir en plus ? De différent ?
- Quels sont les autres outils de communication ?
- Quelles améliorations sont possibles ?

6) Informations – Communication

- Avez-vous des réunions d'informations (descendante et/ou interactive) ?
- Quels messages d'« en haut » recevez-vous ?
- Qui vous informe le mieux ?



EN PRATIQUE (SUITE)

- Quels messages d'« en bas » avez-vous l'occasion de remonter ? Pensez-vous qu'ils cheminent bien vers le haut ?
- À quoi en rendez-vous compte ?
- Les problèmes du terrain remontent-ils d'après vous ?
- La communication est-elle claire ?

7) Conditions « ergonomiques » de travail

- Quel est votre sentiment sur vos conditions de travail (bureau, éclairage, etc.) ?
- Qu'est-ce qui est pénible dans votre travail ?
- Quelles améliorations (techniques, humaines, etc.) seraient nécessaires ?
- Quel est votre temps de trajet ?

8) Évaluation de votre travail et reconnaissance

a) Entretien annuel

- Avez-vous un entretien annuel ?
- Est-ce un exercice obligé ou un véritable moment de rencontre ?
- Aspects positifs et négatifs

b) Reconnaissance financière

- Comment vous sentez-vous reconnu financièrement ?

c) Reconnaissance symbolique

- Et symboliquement ?
- Comment ?
- Qu'est-ce qui est bien aujourd'hui (exemples) ?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ou mis en place ?

d) Autres

- Pensez-vous que les salariés de l'entreprise sont traités de manière équitable ?
- Qu'est-ce qui vous paraît être le plus important pour vous sentir motivé ?
- Que pourriez-vous faire vous-même ?
- Citez (spontanément) l'événement au travail le plus agréable pour vous au cours de ces derniers mois ?
- Et le plus désagréable ?

e) Motivation intrinsèque

- Vous sentez-vous en ce moment motivé ?
- Traversez-vous un « creux » ? Si oui, pourquoi ? Et qu'est-ce qui pourrait vous aider à dépasser cela ?
- Quelles seraient pour vous les conditions de l'engagement ?
- Si nécessaire : vous sentez-vous dans un climat de confiance (ou pas) ?

9) Équilibre de vie

- Êtes-vous satisfait actuellement de l'équilibre de vos activités ?
- Que pourriez-vous faire le cas échéant pour l'améliorer ?
- Pensez-vous que vos horaires de travail sont corrects ?
- Vous sentez-vous éloigné de votre domicile ?



EN PRATIQUE (SUITE)

- Pensez-vous que les emplois évoluent dans les grandes villes ?

10) Accompagnement des changements

- Quels sont les derniers changements importants ?
- Ont-ils été bien expliqués ? Bien accompagnés ?
- Que diriez-vous sur la manière de mener les changements ?
- Quelles sont les améliorations possibles ?

10 bis) La place des femmes dans l'entreprise ?

11) L'évolution de votre travail et de votre parcours

- Êtes-vous satisfait de votre évolution de carrière jusqu'à présent ?
- Si oui, qu'est-ce qui vous a permis d'évoluer ?
- Que pensez-vous de vos perspectives d'évolution ?
- Que pourriez-vous faire (le cas échéant) ?
- Bénéficiez-vous de programmes de formation dans le cadre de votre travail ?
- Si oui, sont-ils suffisants d'après vous ?
- Quels seraient vos besoins et vos suggestions sur cet aspect ?

12) L'évolution de l'entreprise

- Est-ce une source d'inquiétude ?
- Si oui, en quoi ?
- Êtes-vous (plutôt) serein par rapport à l'avenir de la société ?
- Si oui ou non, pourquoi ?
- Êtes-vous (plutôt) serein par rapport à votre avenir dans la société ?
- Si oui ou non, pourquoi ?
- (Si non-manager) Qu'aimeriez-vous mieux comprendre ?
- (Si manager) Quelle visibilité avez-vous sur les nouvelles orientations stratégiques ?

13) Avez-vous l'occasion d'observer des situations de tension autour de vous ?

- Si oui, lesquelles (en restant anonyme, mais faire préciser les positions des personnes concernées : manager/non-manager/sexe, âge et ancienneté) ?
- Ces situations sont-elles fréquentes ?
- Leur fréquence a-t-elle augmenté récemment ?
- Comment concrètement auraient-elles pu être évitées ?
- Observez-vous des services où cela se passe mal, sur le plan humain ?
- Si cela se passe mal, vers qui vous tourneriez-vous ?
- Les représentants du personnel sont-ils une aide ?
- (Si non-manager) Les chefs d'équipe sont-ils un appui pour les collaborateurs ?
- (Si manager) Quels sont vos appuis ?

14) Intégration des nouveaux collaborateurs

- Cela se passe-t-il bien concrètement ?
- Viennent-ils de l'extérieur ? De l'intérieur ?
- Quel est leur programme d'intégration quand ils viennent de l'extérieur ?



EN PRATIQUE (SUITE)

- Et quand ils viennent de l'interne ?
- Qu'auriez-vous à dire sur l'intégration des jeunes ?
- Et sur l'intégration des seniors ?
- Et celle des « moins » (moindres) potentiels ?

15) Points positifs/Ressources

- Quelles sont les bonnes pratiques internes ?
- Quelles sont les meilleures pratiques de lutte contre le stress : stratégies d'ajustement ? Ressources ? Entraide ?

16) Êtes-vous attaché à votre entreprise ou à ses marques ?

- Qu'est-ce qui fait que vous l'êtes ou pas ?
- Existe-t-il une fierté d'appartenance ou pas (marques, entreprise) ?
- Pensez-vous faire partie d'une grande famille ?
- Avez-vous le sentiment de contribuer activement à la réussite de l'entreprise ?
- Avez-vous le sentiment d'être utile à l'entreprise ?
- Votre activité a-t-elle du sens ?
- Vous sentez-vous, ou pas, un ambassadeur (des marques) de votre entreprise ?
- Êtes-vous en accord avec la valeur plaisir que portent les marques et l'entreprise ?

17) Que diriez-vous de l'ambiance au travail sous l'angle des conditions de travail au sens pratique ?

- Qu'est-ce qui est bien aujourd'hui ?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré du point de vue des conditions qui faciliteraient concrètement la vie au travail (cadre, activités culturelles, services, bien-être dans son ensemble) ?

18) Pour résumer

- Pensez-vous que nous avons fait le tour de la question ou souhaitez-vous aborder un nouveau thème ?
- Si vous deviez résumer cet entretien, quels seraient les points clés du message que vous voudriez faire passer ?
- Qu'est-ce qui est bien fait aujourd'hui dans votre entreprise ?
- Qu'est-ce qui mérite d'être amélioré ?
- Quelles sont vos idées ?
- Et les sources de stress les plus importantes ?

LES AUDITS « ON LINE »

Il s'agit *in fine*, dans la plupart des cas, de s'en tenir aux « sources de stress » repérées scientifiquement par les questionnaires standardisés. Les entreprises utilisant les audits *on line* repèrent les risques psychosociaux – en l'occurrence plus spécifiquement le stress – à travers

des questionnaires bien connus, étalonnés depuis longtemps et validés scientifiquement. Même s'ils ont le mérite de tenter de cerner des phénomènes de tension dans l'entreprise, ils sont loin de vouloir embrasser la question des tensions autres que purement psychologiques, pesant sur les collaborateurs.

EXEMPLES DE QUESTIONS D'UN AUDIT « ON LINE » SUR LES RPS

- S1 – Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail.
- S2 – Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail.
- S3 – J'ai beaucoup de responsabilités dans mon travail.
- S4 – Je suis souvent contraint(e) de faire des heures supplémentaires.
- S5 – Mon travail exige des efforts physiques.
- S6 – Au cours des dernières années, mon travail est devenu plus exigeant.
- S7 – Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs.
- S8 – Je reçois le respect que je mérite de mes collègues.
- S9 – Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles.
- S10 – On me traite injustement à mon travail.
- S11 – Je suis en train de vivre une période où je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail.
- S12 – Mes perspectives de promotion sont faibles.
- S13 – Ma sécurité d'emploi est menacée.
- S14 – Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation.
- S15 – Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail.
- S16 – Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont importantes.
- S17 – Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant.

Ces questionnaires manquent ainsi leur objet par rapport à un univers d'entreprise vivant, mouvant, polymorphe, très complexe, et rentrant rarement dans des « cases » pré-existantes. Leur grand mérite est cependant de permettre à une première discussion de s'installer sur le sujet. Il sera de toute façon nécessaire par la suite d'effectuer nombre d'entretiens semi-directifs sur le terrain afin d'être en mesure de réellement préciser et qualifier certaines sources de tension, qui peuvent rester « génériques » au stade du questionnaire, et également d'avoir des idées plus précises sur le plan d'action à mettre en œuvre.

LE WOCCQ

Le *working conditions and control questionnaire* (WOCCQ) de l'Université de Liège en Belgique est un outil d'audit *on line*, développé

depuis quelques années. Il est composé en trois parties :

- **un questionnaire sur les conditions de travail**, dans lequel 80 situations sont proposées. Elles font référence à des situations de travail concrètes permettant d'évaluer les conditions de travail à l'origine du stress professionnel. Le but est de mettre en avant les facteurs collectifs de stress, afin d'émettre des hypothèses sur les actions collectives à mener et pour hiérarchiser les problèmes. Cette première partie permet d'évaluer le « niveau de contrôle » sur six dimensions de travail : les ressources disponibles pour réaliser le travail, les exigences contradictoires rencontrées, la gestion des tâches, les risques auxquels le collaborateur est soumis (environnement physiologique), la planification du travail, la gestion du temps, le contrôle de l'avenir ;

- **un questionnaire « stress négatif » et « stimulation positive »** (stress professionnel

positif et négatif, SPPN) : on aura à la fois un niveau de stress des collaborateurs et un diagnostic détaillé des conditions de travail ;

• **un questionnaire « relevé de situations problèmes »**, qui est la partie « libre ».

Le WOCCQ, en cours d'amélioration, se révèle un outil concret, puisqu'il explore des « situations de travail » et qu'il est tourné vers des actions collectives à mettre en place, à condition qu'un groupe de travail veille à se réunir pour rendre vraiment opérationnels les résultats (qui ne sont pas « lisibles » tels quels, en termes d'actions sur le terrain)¹.

QUI INCLURE ?

De nombreux intervenants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, sont potentiellement concernés par un projet de prévention des risques humains. Qui inclure, et quand ? Tout dépend, bien évidemment, de la situation. Le projet est-il vécu comme une obligation, une injonction, une mise en demeure ? Ou est-ce un projet « à froid », d'anticipation ?

Dans les deux cas, le rapport au temps n'est pas le même, ni la stratégie à envisager. Un projet « injonction » doit être réalisé dans les quelques mois qui suivent son démarrage. Ainsi, un document unique demandé dans ce cadre-là est à produire dans les quatre mois, ce qui laisse peu de temps pour la partie diagnostic et l'élaboration des recommandations. Pour sa part, un projet d'anticipation laisse plus de marge de manœuvre, même s'il doit s'inscrire dans un cadre temporel précis, comme tout projet mené en entreprise, sous peine de ne pouvoir motiver dans le temps les participants.

UN SUJET PORTÉ PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE

Un message fort doit précéder un engagement et un soutien dans la stratégie à définir et les actions à mener. Aucune action ne pourra être pérenne sans cet engagement.

- Le projet doit être a minima un projet de direction générale. En effet, en dehors des impacts juridiques, *business* et d'image précédemment décrits, et qui font état d'enjeux importants, ce projet est structurant pour l'entreprise, s'il est mené à son juste niveau, c'est-à-dire stratégique. Les risques psychosociaux font en effet partie de son ADN et bien les connaître et les déceler permet de faire effet de levier et de créer un avantage compétitif certain.

- Il s'agit d'un projet, non seulement de DG « centrale », mais également des directions des *business units* (BU), des filiales, etc., pour les mêmes raisons, mais aussi parce que l'on oublie trop souvent le fait qu'*in fine*, toute personne en délégation de pouvoir est responsable pénalement et civilement de situations à risque psychosocial élevé, dont elle aurait été avisée sans mettre en place tous les moyens permettant de les pallier. Il est donc nécessaire que ce projet soit piloté au plus haut niveau opérationnel de l'entreprise.

- Le Comex est consulté, informé, interrogé à ces moments clés. Le DRH, s'il appartient au Comex, est par ailleurs l'interlocuteur naturel sur ce sujet, qu'il le mette directement ou non en œuvre. Même si le DRH peut sembler être l'interlocuteur le plus « naturel », puisqu'il s'agit de repérer des risques « humains », il ne représente pas la personne qui facilite nécessairement le repérage de ces risques. En effet, en tant qu'acteur social dans l'entreprise, sa fonction consiste justement, avec toutes les difficultés de cette posture, à temporer les attentes du corps social, à rendre moins « cyniques » ou directs les ajustements effec-

1. Un site Internet, www.Woccq.be, très complet permet d'obtenir de plus amples informations sur le WOCCQ : questionnaires téléchargeables, formations, obtention d'une licence d'utilisation, etc.

tués par la direction, elle-même sous pression, et à trouver des compromis socialement acceptables, à travers, notamment, le canal du dialogue social. Rien ne le pousse donc à envisager les risques humains de manière objective, hiérarchisée et pondérée par rapport aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

Dans le cas où le DRH n'est pas en charge opérationnelle du sujet, le porteur du projet doit avoir un accès direct au Comex, tout en

étant positionné de manière indépendante. Un lien fonctionnel avec la DRH est en effet conseillé.

Le conseil d'administration ou de surveillance pourrait être tout à fait légitimement tenu au courant de l'existence et de l'évolution de ces projets. En effet, les risques psychosociaux, comme tout risque, portent en eux une capacité de retentissement à un niveau plus global de l'entreprise.



EN PRATIQUE

UN PROJET PORTÉ PAR LES DIRECTIONS GÉNÉRALES

Un projet de prévention des risques humains est porté par « les » directions générales. Qu'entend-on exactement par « porté » ? La direction doit être étroitement informée des enjeux du projet, de la méthodologie adoptée, afin de se positionner et donner son avis, le cas échéant.

Elle doit être étroitement associée à quelques moments clés du projet :

- lorsque l'entreprise se positionne, après la phase de repérage des risques, sur ce qu'elle considère être d'une part un risque « acceptable », d'autre part un risque qu'elle ne souhaite pas courir, mais aussi un thème mis en lumière pendant le diagnostic, et qui peut faire effet de levier par rapport à sa stratégie ;
- dans le choix des axes du plan d'action, car si le projet est réellement connecté à un niveau stratégique, le plan d'action doit être pensé, réfléchi au plus haut niveau également.

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

4 FICHE

PRINCIPAUX OUTILS

Deux pratiques classiques ont été présentées : les audits qualitatifs basés sur des entretiens semi-directifs sur le terrain, et des audits quantitatifs utilisant des questionnaires « standards » étalonnés. Dans la réalité, peu de projets de prévention des risques humains s'intéressent réellement à la stratégie de l'entreprise et à sa déclinaison opérationnelle sur le terrain et, par là même, aux risques qu'elle ne manque pas de créer, inévitablement. Une grande variété des projets ont été mis en œuvre par les entreprises.

LA TECHNIQUE MIXTE : QUALITATIF ET QUANTITATIF

Quel est l'objectif poursuivi ? Généralement de grands groupes souhaitent faire participer au processus d'évaluation des risques le

maximum de collaborateurs possibles et les entretiens seuls ne peuvent pas être déployés à très grande échelle.



CAS D'ENTREPRISE

GROUPE SAUR

Valérie Decaux, ex-DRH, groupe SAUR (aujourd'hui DRH du Groupe Monoprix)

Dans un contexte de changements importants et multiples liés à l'évolution du marché français du traitement de l'eau et des déchets (concurrence exacerbée, exigences plus fortes des clients, etc.) et plus largement à un changement de modèle économique, le groupe SAUR doit s'adapter. Dans la même période, de nouveaux dirigeants ont rejoint le groupe, accentuant le sentiment d'instabilité perçu par le corps social. « La vie n'est plus un long fleuve tranquille » pourrait illustrer la mutation à laquelle le groupe doit faire face. En parallèle, la contrainte légale de mise en œuvre d'une négociation puis d'actions de prévention en matière de risques psychosociaux a conduit le groupe à se mobiliser sur le sujet, tant pour mieux comprendre puis agir sur les inquiétudes légitimes des équipes dans cette période de changements que pour satisfaire aux obligations légales. S'engager dans ce type de démarche n'est pas neutre, ni pris à la légère par les dirigeants, au risque que le résultat soit pire que de ne rien faire. Les dirigeants doivent s'impliquer, assumer, accepter les critiques, tenir compte des remarques des salariés et, surtout, mettre en œuvre des actions.



CAS D'ENTREPRISE (SUITE)

• Une démarche transparente et pragmatique, parfaitement adaptée aux problématiques de l'entreprise

Le groupe SAUR a choisi, sur le conseil du cabinet Artélie, une démarche en deux temps. Le premier est un temps d'écoute d'un échantillon de collaborateurs : 122 collaborateurs des différentes sociétés du groupe se sont exprimés lors d'un entretien individuel avec un consultant du cabinet Artélie. Cette étape a permis de mieux comprendre les préoccupations, les inquiétudes des collaborateurs ainsi que les valeurs fondatrices de l'entreprise (stabilité, dimension relationnelle, etc.). Au cours de ces entretiens, les collaborateurs ont aussi fait émerger des propositions, reprises dans une synthèse réalisée par le cabinet et présentée en comité exécutif. La synthèse de ces entretiens est un « concentré » de SAUR, elle formule tout haut ce que chacun pense tout bas. Le second temps a consisté à élaborer un questionnaire ad hoc basé sur la compréhension des éléments préalablement recueillis lors des entretiens individuels. Ce questionnaire a été discuté au sein du comité de pilotage – constitué des représentants du personnel, de salariés, du DG et de la DRH du groupe – qui a suivi toutes les étapes de la démarche.

• Participation active

Sans l'implication du DG, cette démarche n'aurait jamais pu se faire. Les équipes RH se sont fortement mobilisées, d'abord auprès des partenaires sociaux pour les associer et les rendre acteurs de cette démarche (délégués syndicaux, comité d'entreprise et CHSCT), ensuite auprès des managers et des salariés en communiquant largement sur la démarche et sur la parole qui leur était donnée.

Le questionnaire mis en ligne est accessible depuis n'importe quel poste informatique, sur le lieu de travail ou en dehors. La confidentialité est évidemment un point qui est revenu tout au long de la démarche et qu'il est important de respecter. L'étape cruciale qu'il restera à mettre en œuvre après le dépouillement et l'analyse des questionnaires, outre l'identification des risques psychosociaux, est celle des actions « correctives ». Ces actions devront répondre au mieux et de la façon la plus directe possible aux préoccupations des salariés, au risque de passer à côté de la démarche. C'est cette étape que les salariés attendent et qu'il faut assurer.

L'ORGANISATION DE « TABLES RONDES » DE COLLABORATEURS

D'autres entreprises organisent des « tables rondes » de collaborateurs censés représenter les diverses populations, ou bien effectuent

leur repérage au sein même du groupe de travail, par interactions entre les participants. C'est ignorer les règles de base de toute dynamique de groupe : un leader implicite ou explicite prend l'ascendant lors du repérage ; de plus, chacun se sent plus ou moins tenu par sa position d'acteur dans l'entreprise et donc par les postures qui y sont attachées en matière de risques humains.

UN CERTAIN NOMBRE D'ENTREPRISES se situent vraisemblablement entre l'étape 1 et 2, et font repérer les risques par le corps social lui-même. Concrètement, des collaborateurs volontaires, managers, non-managers, membres du CHSCT, etc., sont formés à l'écoute et chargés, d'une part, d'entendre toute personne désireuse de se confier sur ses problématiques personnelles et professionnelles et, d'autre part, de repérer de manière proactive des sources de tension existant au sein des collectifs.

Un pseudo-consensus rapide ou au contraire de forts clivages peuvent se mettre en place de manière automatique, empêchant une réflexion approfondie sur les sources de tension intrinsèques de l'entreprise. Le repérage devient donc la résultante d'un compromis mal taillé, entre des représentations d'acteurs sociaux soucieux de conserver leur posture. Le diagnostic ne permet pas de faire un point objectif sur ces risques.



CAS D'ENTREPRISE

FONCIÈRE DES RÉGIONS

Virginie Coindreau, DRH, Groupe Foncières des régions

En 2009, le comité d'entreprise de Foncière des Régions a eu l'occasion de remonter à plusieurs reprises auprès de la direction des situations délicates de salariés ressentant un stress nuisant à la qualité de leur confort de travail (inadéquation des outils, charge de travail importante, manque d'écoute du management, etc.). Les échanges sur ces sujets ont rapidement trouvé leurs limites dans le cadre du comité d'entreprise, les représentants du personnel n'étant pas habilités à traiter en détail ces sujets afin de préserver l'anonymat des personnes qui les avaient saisis. La direction ne pouvait par conséquent pas prendre de mesures concrètes, faute de visibilité précise sur le sujet. Les partenaires sociaux ont alors décidé d'entamer des discussions pour aboutir à un accord de prévention et de lutte contre le stress.

I. Un accord et des indicateurs

Cet accord signé en octobre 2009 a mis en place un volet préventif, avec notamment la création d'un suivi d'indicateurs permettant de mieux anticiper des situations pouvant donner lieu à un cadre de travail stressant :

- nombre de saisines de tout organe interne sur des sujets liés au stress : institutions représentatives du personnel, instance de direction, DRH, médecin du travail, etc. ;
- niveau d'absentéisme, notamment de courte durée ;
- taux de rotation du personnel, en particulier fondée sur des démissions, des conflits personnels ou des plaintes de la part des collaborateurs ;
- nombre de visites spontanées au service médical ;
- nombre de salariés n'ayant pas pris l'intégralité de leurs congés dans l'année ;
- nombre d'entretiens annuels d'évaluation lors desquels est évoqué un problème lié au stress.

II. Mise en place d'un volet préventif

Cet examen sera réalisé chaque année par la DRH et présenté en février au CHSCT. Si l'examen de ces indicateurs met en évidence une situation pouvant générer des problèmes de stress, la DRH s'attachera à effectuer une analyse de cette situation, en examinant notamment tous les facteurs potentiels suivants :



CAS D'ENTREPRISE (SUITE)

1) Facteurs liés à la tâche ou liés au contenu même du travail à effectuer

- Fortes exigences quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter...).
- Fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance...).
- Difficultés liées à la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation...).
- Risques inhérents à l'exécution même de la tâche.

2) Facteurs liés à l'organisation du travail

- Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches ;
- Imprécision des missions confiées (qu'attend-on de moi ? Comment dois-je m'y prendre ? Sur quelle base serai-je évalué ?).

3) Contradiction entre les exigences du poste

- Inadaptation de certains horaires de travail à la vie sociale et familiale.
- Nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence...).
- Instabilité de certains postes (baisse d'activité...).

4) Facteurs liés aux relations de travail

- Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques.
- Management peu participatif ou autoritaire, voire déficient.
- Absence ou faible reconnaissance du travail accompli.
- Insuffisance de la communication (incertitude quant à ce qui est attendu au travail, perspectives d'emploi, changement à venir, mauvaise communication concernant les orientations et les objectifs de l'entreprise, communication difficile entre les acteurs...).
- Pressions émotionnelles et sociales, impression de ne pouvoir faire face à la situation.

5) Facteurs liés à l'environnement physique

- Nuisances physiques.
- Mauvaise conception des lieux et/ou des postes de travail (manque d'espace, éclairage inadapté...).

6) Facteurs liés à l'environnement socioéconomique de l'entreprise

- Environnement économique fragilisé (crise).
- Surenchère à la compétitivité sur le plan national, voire en interne.

Si, au vu de l'analyse évoquée ci-dessus, il apparaît qu'un facteur de stress au travail est identifié, une action corrective devra être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou à défaut le réduire. La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur. Les institutions représentatives du personnel et le médecin du travail seront associés à la mise en œuvre de ces mesures lors des réunions CHSCT et des délégués du personnel.

III. Un volet curatif

L'accord a aussi décidé de créer, dans un volet « curatif », une commission de lutte contre le stress, qui servirait d'une part de cellule d'écoute pour les salariés estimant vivre une situation de stress et d'autre part de lien avec la direction pour remonter les cas existants et, le cas échéant, émettre des propositions d'amélioration... Cette commission a été composée de deux salariés désignés par la direction, un salarié désigné par le comité d'entreprise, un membre des délégués du personnel et un membre du CHSCT, avec l'appui du médecin du travail.



CAS D'ENTREPRISE (SUITE)

Début 2010, la commission a sollicité la DRH pour traiter le cas d'une équipe qui connaissait une situation difficile en termes d'outils, d'organisation et de charge de travail. Cette équipe était soumise à de nombreuses sollicitations de la part de clients et ne parvenait pas, avec l'organisation et les outils en place, à y faire face. L'approche des membres de la commission a été extrêmement pragmatique. Outre l'écoute qu'elle a pu offrir aux salariés concernés, elle a aussi pu, dans un cadre serein, proposer à la direction des pistes d'amélioration de la situation existante.

Ces pistes concernaient plusieurs registres : investissement dans du matériel de téléphonie permettant aux collaborateurs de l'équipe de recevoir leurs messages en temps réel, organisation en binômes des équipes permettant un meilleur suivi clients, instauration d'échanges avec l'équipe sur les sujets d'organisation, etc. Elle a aussi permis de remettre le management de l'équipe concernée en situation de réintroduire un dialogue constructif afin de traiter les sujets au sein même de la ligne hiérarchique, avec en particulier l'implication directe du directeur de la société.

Il est bien sûr trop tôt pour dresser un bilan du fonctionnement de l'accord et de la commission. Il semble néanmoins que l'approche du sujet se révèle pragmatique et positive, du fait du retour exprimé par les salariés et le directeur. Il est aussi apparu qu'il était très délicat pour les membres de la commission de faire la part des choses entre le ressenti des salariés et les explications du management sur les contraintes vécues. Nul doute qu'il faudra également mettre en place un accompagnement du management pour parvenir à maintenir un dialogue constant avec l'équipe.

La prochaine étape doit consister à dresser un premier bilan du fonctionnement de l'accord, et à vérifier en particulier si tous les indicateurs préventifs listés ci-dessus sont orientés dans le bon sens.



CAS D'ENTREPRISE

SODEXO FRANCE

Christian Lurson, DRH, Sodexo France

J'ai décidé de créer une association regroupant des volontaires, en charge de « capter les signaux faibles » de malaise, au plus près du terrain.

Environ 30 000 collaborateurs sur 3 000 sites... Comment être en veille, capter, anticiper, agir, réagir aux risques psychosociaux ? Ce sujet n'est pas nouveau, ce qui est nouveau, c'est la pression, légitime ou pas, qui est mise sur les corps sociaux de prendre en compte et d'éviter les risques psychosociaux. Pour l'entreprise, le drame humain se déroulant dans le cadre de ce sujet interpelle ou, au minimum, doit interpeller. Parallèlement, la réaction sous la pression n'est pas bonne conseillère.



CAS D'ENTREPRISE (SUITE)

I. Créer un nouveau réseau

- Lors d'un dîner avec un parlementaire spécialisé dans les dossiers sociaux, j'évoquais avec lui mon projet d'écrire un livre sur le stress du DRH. « Bonne idée, me répondit-il, j'écirai la préface. » Pas de commentaire : nous étions en pleine période des listes verte, orange, rouge, validées par le même parlementaire. C'est pourtant souvent une alerte grave qui fait agir. On peut se dire en première analyse que cela ne peut pas se passer chez nous, puis que ce n'est pas à cause de nous, enfin que nous sommes suffisamment équipés pour répondre. Partant du postulat que le réseau humain au sein d'une même communauté est le meilleur moyen d'agir et de réagir, il nous a fallu réfléchir à être plus performants sur ce sujet.
- Dans une société de services dans laquelle la qualité des relations entre les collaborateurs, et entre les collaborateurs et les clients, est l'une des clés de l'amélioration de la performance, l'idée de l'externalisation à l'une ou l'autre des excellentes sociétés qui mettent un numéro vert à disposition a vite été abandonnée. C'est donc l'idée de créer un nouveau réseau hors hiérarchie et fonctions traditionnelles en charge de «régler» ces sujets (fonction Ressources humaines bien souvent) qui est apparue.
- Très vite, des collaborateurs se sont manifestés pour rejoindre ce réseau ; mais très vite également la nécessité de professionnaliser cette démarche est apparue en même temps que le besoin d'encadrer celle-ci. «Ni dedans – ni dehors» : c'est autour de ce principe que nous avons créé une association «Écoute et vigilance», afin de garantir la confidentialité sur demande mais aussi de pouvoir agir en interne sur demande contraire.
- Ainsi 15 vigies, cadres, agents de maîtrise et employés, ont été formées à l'écoute active par l'association Astrée et la présidence d'Écoute et Vigilance, confiée à Bénédicte Haubold. Toutes ces démarches ont été effectuées avec une relative facilité, de même que la communication sur nos 3 000 sites.

II. Quel fonctionnement ?

- Les collaborateurs de Sodexo disposent d'un «flyer» qui comporte le nom, le prénom et le numéro de téléphone des vigies (portable afin que la vigie puisse s'isoler), mais pas la fonction. Le (ou la) collaborateur(trice) prend contact avec une vigie et expose sa situation, sous couvert ou non d'anonymat.
- Lorsque l'appelant souhaite décliner son identité, la vigie l'informe que sa situation sera exposée au bureau de l'association, qui pourra prendre des mesures et déclencher les actions nécessaires à la résolution des difficultés exposées (contact avec la hiérarchie, la fonction RH, le service social, etc. ; dans la plupart des situations un appel se transforme en trois ou quatre situations d'écoute). Le bureau de l'association se réunit autant que nécessaire, les situations sont exposées par le directeur de la prévention au travail, qui est par ailleurs secrétaire de l'association.
- Chaque situation est répertoriée (sous forme anonyme ou non) permettant ainsi d'enrichir le diagnostic des risques psychosociaux qui est porté à la connaissance de la DRH et du comité exécutif de Sodexo France.
- Ce sont, nous ne l'avons pas suffisamment anticipé, certaines organisations syndicales qui ont mal réagi à cette initiative. Elles voyaient dans ce nouveau réseau un concurrent potentiel. Les associer davantage en amont au projet aurait été préférable, mais la proposition qui leur a été faite de siéger au conseil d'administration s'est révélée bénéfique.



CAS D'ENTREPRISE (SUITE)

Mieux participer à la qualité de vie de ses collaborateurs doit désormais guider les pratiques managériales de nos entreprises. Cette initiative peut être une des solutions permettant de capter les alertes et de les résoudre. On constate du reste qu'une personne sur deux résout elle-même ses difficultés par la qualité de l'écoute qu'elle obtient. Les 15 vigies, salariés, volontaires, bénévoles, formées sont ainsi au service des collaborateurs en situation de mal-être.

- Ce réseau vient compléter des dispositifs existants, managers de proximité, responsables Ressources humaines de proximité, assistantes sociales d'entreprise, partenaires sociaux. C'est par la multiplication des réseaux, notre capacité à mettre les collaborateurs en relation les uns avec les autres, le courage de l'entreprise de connaître et de reconnaître l'existence des risques psychosociaux que les collaborateurs pourront bénéficier d'une meilleure qualité de vie au travail. »

L'APPROCHE STRATÉGIQUE DES RISQUES HUMAINS

En guise d'ouverture sur ce sujet à multiples facettes, il convient d'évoquer une réelle approche stratégique des risques humains. En effet, la plupart des projets mis en œuvre par les entreprises abordent les risques psychosociaux sous un volet exclusivement « risques ». Or, les pratiques novatrices qui font

le lien entre alignement stratégique et risques humains sur le terrain transforment le sujet en véritable atout stratégique.

La méthode suppose d'emblée une bonne compréhension du *business model* de l'entreprise, afin de saisir finement par la suite en quoi ces tensions stratégiques peuvent ou non s'actualiser sur le terrain. Une approche systémique de l'entreprise doit également être privilégiée. En effet, afin d'être réellement efficace, la question des risques humains doit être abordée en envisageant l'entreprise par le prisme du collectif qu'elle constitue.

Tableau 15.2 – Une approche stratégique des risques humains

Comprendre la stratégie de l'entreprise et les grandes orientations de son développement : <i>analyse concurrentielle, stratégie de différenciation de l'entreprise, analyse du portefeuille de l'entreprise, stratégie de coût.</i>	=>	Comprendre l'organisation mise en place pour réaliser la stratégie	=>	Comprendre la gouvernance explicite et implicite de l'entreprise : <i>capital de l'entreprise, profil du dirigeant, zones de pouvoir implicite.</i>	=>	Comprendre les enjeux humains : <i>culture de l'entreprise, comportements</i>	=>	Comprendre la place donnée aux collaborateurs

À NOTER

L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DE L'ENTREPRISE tient compte de l'ensemble des caractéristiques qui définissent l'identité de l'entreprise et tous les constituants d'un système cohérent où chaque partie interagit avec les autres :

- sa stratégie,
- son organisation,
- sa structure,
- ses hommes, etc.,
- sa culture,
- son histoire,
- son ADN,
- sa psychologie propre.

- Il est essentiel de partir des enjeux stratégiques, économiques et financiers de l'entreprise pour aboutir à une vision juste et équilibrée des risques humains qui existent sur le terrain. Il s'agit de véritablement imbriquer ces risques humains dans les grands enjeux de l'entreprise, afin de pouvoir s'adresser à l'équipe dirigeante par le biais de recommandations qui ont un impact direct sur le modèle qu'elle met en œuvre.
- Une position à la fois d'audit et d'intuition, fruit de la double orientation professionnelle d'intervenants spécialisés sur les RPS, est adoptée lors de chacune des interventions. Cette démarche d'audit dresse un cadre d'étude rigoureux qui favorise à la fois l'exhaustivité, la précision et l'objectivité des travaux menés. L'approche intuitive, développée par ailleurs, contribue à la détection des lignes de force de l'entreprise et à l'identification et la juste interprétation des signaux faibles.
- Il est nécessaire d'attacher une grande importance à dépassionner les débats autour de la question des risques humains et des risques psychosociaux, afin de ne pas biaiser le déroulement de l'étude et ses résultats. Il s'agit avant tout de délier ces sujets de tout enjeu individuel, de faire disparaître les ego, afin de parvenir à traiter les vrais problèmes et de ne pas tomber dans des questions d'ordre interpersonnel. Les intervenants adoptent pour cela un comportement lui-même sans ego, par lequel

ils impliquent uniquement leur attention et leur jugement, mais pas leur personne. Cela se traduit par une attitude qui efface l'intervenant au profit de l'interviewé lors des entretiens, et qui supprime toute lecture partielle de la réalité.

- On doit insister fortement, dès le début et pendant les travaux, sur l'implication de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans l'opération à mener, afin que son déroulement en soit facilité et surtout que les résultats obtenus puissent réellement être traduits en solutions efficaces.
- Aucune position ne paraît indigne d'être écoutée. Chacun dans l'entreprise a quelque chose d'intéressant à dire sur la réalité des situations humaines que l'on y observe. Lorsque les conclusions sont restituées, cette approche contribue de façon nette à ce que l'image des risques humains de l'entreprise qui est dessinée soit partagée par l'ensemble des parties prenantes. Les préconisations et leur mise en œuvre s'en trouvent ainsi d'autant plus efficaces.

AFIN DE BIEN DÉTECTER TOUS LES RISQUES

existant dans l'entreprise, il est nécessaire d'ouvrir une place d'échanges, où le collaborateur se sent libre de parler et écouté. Pour cela, il est indispensable d'être en empathie avec chaque personne rencontrée. C'est vrai pour le dirigeant, sur lequel s'exercent des pressions que l'on ignore trop souvent, parfois fortement contradictoires entre les mouvements du marché, les exigences des actionnaires et les attentes de ses employés. C'est vrai également pour les collaborateurs, qui peuvent se sentir parfois dans une position où la force de leur hiérarchie influence leur comportement (par exemple pour un collaborateur qui, souhaitant plaire coûte que coûte, en viendra à cacher la réalité de ses difficultés).

C'est encore vrai pour les représentants du personnel, les membres du CHSCT, les organisations syndicales, qui se retrouvent parfois en situation d'impuissance dans l'entreprise. Cette empathie permet d'ouvrir les barrières et d'entendre la réalité de chacun.

À NOTER



EN PRATIQUE

POURQUOI COMMENCER PAR L'ANALYSE STRATÉGIQUE ?

Ce type d'audit commence par l'analyse de la stratégie de l'entreprise, de son organisation, de sa gouvernance et de la place qu'elle laisse aux collaborateurs.

Il a été précédemment mis en exergue le fait que l'entreprise était soumise à de fortes pressions qui l'obligeaient à se transformer de manière continue et être à l'écoute de nombreuses demandes, parfois paradoxales. Les entreprises répercutaient ces pressions sur leurs collaborateurs, sans qu'il y ait systématiquement beaucoup de filtrage d'une strate hiérarchique à l'autre. Elles reconnaissent par ailleurs être en demande de « toujours plus » et « toujours mieux » de la part de leurs collaborateurs, et le justifient par la « nécessité de rester dans la course, au risque de disparaître ». En interne, la structure même de l'entreprise est censée répondre de manière mimétique à ces questions complexes. Tous les processus sont optimisés pour arriver à ces objectifs : la gestion des ressources humaines, le management, tout se doit d'être « en ordre de bataille » afin de répondre aux défis posés à l'entreprise.

C'est pourquoi analyser la stratégie qu'elle met en œuvre paraît primordial. Elle constitue en effet pour l'entreprise le point à partir duquel vont être définis tous les aspects qui vont, *in fine*, influencer le travail des collaborateurs : la force des pressions extérieures, le style de management, la gestion des relations interpersonnelles, jusqu'aux conditions matérielles du travail. Il convient donc d'analyser les déterminants de cette stratégie mise en place par l'entreprise, la place qu'elle occupe sur son marché, le positionnement de son portefeuille d'activités, sa stratégie de coûts.

- Il est accordé enfin une importance toute particulière à la détection des signaux faibles qui constituent souvent autant d'axes d'analyse majeurs à explorer. Par exemple, tel partenaire de l'intervention n'en a pas averti ses équipes malgré de multiples relances et continue ses messages visant à rassurer :

- Que cela signifie-t-il quant aux pressions qui s'exercent sur lui ? Sur les autres collaborateurs ?

- L'entreprise est-elle soumise à une loi du silence sur certains sujets qui seraient tabous ?

- Tel responsable informe au dernier moment qu'il ne pourra pas assister à la restitution des travaux. S'agit-il d'une peur d'un constat trop brutal ? D'un désintérêt pour l'intervention et donc pour les actions qui seraient à mettre en œuvre ?

Tous ces signaux faibles parlent de la réalité de l'entreprise, de son vécu par les personnes qui les véhiculent.

APPORT DES SYSTÈMES
D'INFORMATION

Les systèmes d'information constituent un moyen intéressant d'investigation des risques psychosociaux. De nombreux cabinets de conseil ont développé des audits de stress *on line*, à travers de logiciels conçus sur mesure. Le WOCCQ, outil développé par l'Université de Liège, est l'un des exemples des plus connus.

En examinant ces types de logiciel, et on peut tenter d'en dégager les points communs : ils permettent de mesurer rapidement et scientifiquement le phénomène de stress professionnel dans l'entreprise. L'audit de stress est souvent la première étape avant toute mise en place d'actions en matière de stress professionnel et de risques humains.

LE PRINCIPE
DE FONCTIONNEMENT

Les logiciels permettent de réaliser un audit à grande échelle (de 100 à plusieurs milliers de salariés) adapté à chaque entreprise. Les questionnaires sont bien souvent « standards », utilisant des échelles étalonnées scientifiquement. Ainsi, tout audit de stress utilise notamment les échelles de Karasek¹ ou de Sigriest².

1. <http://paei.wikidot.com/karasek-demand-control-model-of-job-stress>

2. http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id_article=22732

! À SAVOIR

À l'issue des audits de stress, les thèmes suivants trouvent une réponse :

- Niveau de stress dans l'entreprise : par site, par département, par âge, etc.
- Quels sont les facteurs de stress ?
- Quelles sont les populations les plus exposées ?
- Quelles sont les conséquences du stress ?

La DRH, la direction générale, le CHSCT ou le médecin du travail mettent en place ce type d'audit de stress.

En pratique, grâce à un simple navigateur, les salariés sont invités à se connecter sur un site Internet spécialement créé pour l'entreprise. Après consultation de la charte éthique régissant l'étude, il leur est proposé de répondre à un questionnaire d'évaluation. À la fin du questionnaire, ils peuvent recevoir un compte rendu personnalisé. Les réponses sont ensuite consolidées et synthétisées sous la forme d'un rapport détaillé et chiffré remis à l'entreprise. En général, la passation d'un audit de stress ne nécessite aucune installation de logiciel sur les ordinateurs de la société.



EN PRATIQUE

LE RAPPORT D'AUDIT

Le rapport d'audit synthétise de façon claire et opérationnelle les résultats :

- niveau de stress des salariés, à l'échelle de l'entreprise et en sous-catégories (analyse par métier, par site, par direction...) ;
- comparaison des résultats aux données du panel d'entreprises du cabinet de conseil ;
- identification des caractéristiques des populations « à risque » ;
- modélisation statistique permettant la classification des facteurs de stress en fonction de leur impact réel sur le stress des individus.

Le rapport inclut en outre des recommandations d'actions concrètes :

- au niveau organisationnel : éliminer/atténuer les facteurs de stress ;
- au niveau managérial : apprendre aux managers à gérer le stress de leur équipe ;
- au niveau individuel : sensibiliser/former les individus à mieux gérer leur stress.

De manière plus pragmatique, un questionnaire anonyme d'environ 80 à 100 questions est mis en ligne. Il est proposé à l'ensemble des salariés *via* un site Internet dédié à l'enquête. Le site est généré à l'aide du logiciel conçu spécifiquement par un organisme extérieur (cabinet de conseil). Pour des raisons de confidentialité, il est situé à l'exté-

rieur du réseau informatique de l'entreprise et hébergé au sein de l'organisme extérieur.

En fin de questionnaire, chaque salarié obtient une évaluation individuelle de son stress. Les résultats collectifs font l'objet d'une analyse statistique poussée. Des entretiens individuels peuvent être organisés pour compléter l'analyse quantitative.



CAS D'ENTREPRISE

PSA PEUGEOT CITROËN

Patrick Légeron, DG, et Christophe Gadéa, consultant, Stimulus

PSA a souhaité lancer une étude sur le stress professionnel, car, pour la direction des Ressources humaines, la préservation de la santé des salariés constitue un axe fort de la politique sociale de l'entreprise. De plus, certains événements dramatiques survenus dans le groupe en 2007 ont renforcé la volonté d'établir un diagnostic précis des risques psychosociaux.

Afin de prendre en compte le stress en milieu professionnel, la DRH a chargé, en septembre 2007, le cabinet Stimulus, spécialisé dans cette question, d'un audit dans le but de mieux comprendre et d'évaluer les facteurs et le niveau de stress dans le groupe 1. Cette étude doit également permettre de déterminer des actions pour agir sur les facteurs de stress professionnel les plus significatifs.



CAS D'ENTREPRISE (SUITE)

I. Évaluer les facteurs et le niveau de stress dans le groupe

La méthodologie utilisée par les équipes de Stimulus s'appuie sur les travaux des principaux organismes internationaux et français de santé au travail (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, National Institute for Occupational Safety and Health [NIOSH, États-Unis], Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles [INRS], Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail [ANACT]). Les résultats sont comparés aux données issues d'un panel de référence ayant participé à des évaluations similaires (soit 17 000 salariés). Plusieurs secteurs d'activité y sont représentés (industrie, services, etc.). Les salariés de trois sites (Vélizy, Mulhouse et Sochaux) ont été interrogés, après tirage au sort, sur la base d'un questionnaire anonyme et confidentiel de 120 questions. Près de 90 % des personnes ont répondu au questionnaire (panel de 3 500 personnes). En complément, 60 entretiens individuels ont permis d'affiner l'analyse. La phase quantitative s'est déroulée sur un mois et les entretiens sur trois semaines.

II. Les résultats de l'étude

Cette étude fait apparaître que les niveaux de stress, d'anxiété et de dépression dans les trois sites¹ sont inférieurs aux données du panel de référence et des études internationales².

Il en ressort des niveaux de stress différents : les femmes, en particulier, présentent un niveau plus élevé, de même que les salariés exerçant une activité liée à la fabrication, ou en horaire de doublage ou de nuit. Par ailleurs, on constate des écarts importants entre le stress perçu et le stress mesuré, notamment au sein des équipes Études et conception. Ces personnes ont les niveaux de stress mesurés (MSP25) les plus faibles, et pourtant ce sont elles qui ressentent le plus de stress professionnel (nous posons, au-delà de la mesure par MSP25, une question relative au stress ressenti : « D'après vous, votre niveau de stress professionnel est-il : très faible, faible, moyen, élevé, très élevé ? »).

Des facteurs prépondérants (notre méthodologie d'analyse des facteurs de stress permet de spécifier ceux qui ont le plus d'impact sur les niveaux de stress – arbres de régressions linéaires) de stress professionnel ont été identifiés. Ils sont variables selon des catégories telles que l'adaptation au changement, des procédures rigides, des tâches monotones et répétitives, de longues périodes de concentration, le traitement d'informations complexes, la nature de l'activité et le sentiment de non-reconnaissance.

Compte tenu de l'hétérogénéité des résultats (tant en termes de niveaux de stress que de facteurs opérants), il a été préconisé de procéder à des analyses complémentaires sur les catégories de population les plus à risque (ainsi que les moins affectées).

1. Plus exactement, un échantillon représentatif de l'ensemble de l'activité, c'est-à-dire Mulhouse pour la fabrication, Vélizy pour l'amont technico-industriel et Sochaux où les deux grandes activités sont représentées.

2. Les principales études internationales sont le rapport de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2010), la quatrième enquête sur les conditions de travail de la Fondation de Dublin (2010) et l'étude « European Neuropsychopharmacology & European Brain Council » (2005).



CAS D'ENTREPRISE (SUITE)

III. Les recommandations

Des recommandations ont été formulées sur deux axes, organisationnel et managérial.

Axe organisationnel

- Limiter la taille des équipes de fabrication à 30 personnes (afin de favoriser un management qui soit opérationnel et proche des personnes).
- Diminuer les tâches administratives à faible valeur ajoutée (afin de dégager du temps au management de proximité).
- Décloisonner les services pour favoriser la circulation de l'information.
- Stabiliser les responsables hiérarchiques en limitant la mobilité (pour faire face au phénomène de changement permanent des responsables hiérarchiques).
- Assurer une présence de la fonction RH au plus près des personnes.
- Maintenir, si possible, les pauses repas dans les séances de travail pour favoriser les temps de récupération.
- Développer la polyvalence et les rotations aux postes des ouvriers.
- Associer les opérateurs aux actions d'amélioration de leur poste et des zones de travail. Il convient de renforcer cet élément, notamment concernant la participation des opérateurs dans l'élaboration et la mise en œuvre des standards de fabrication.

Axe managérial

- Identifier les aptitudes nécessaires à un management de proximité efficace.
- Sélectionner et former les managers aux dimensions sociales, relationnelles et humaines.
- Développer la reconnaissance (directe et indirecte) pour faire face à la démotivation.
- Créer des espaces et des actions de convivialité au sein de chaque équipe.
- Communiquer sur les axes stratégiques de l'entreprise.

Les restitutions se sont déroulées auprès de la haute direction et du comité de pilotage (les commanditaires), du comité de direction, du CHSCT et des organisations syndicales, de la presse, des salariés et de l'encadrement. La même présentation a été faite auprès de ces différents acteurs.



EN PRATIQUE

RÉALISATION D'UN AUDIT DES RPS DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT TRÈS FORT : LE CAS D'UNE MUTUELLE PROFESSIONNELLE

Le contexte

- Contexte de changement très important : transformation des métiers (du *back office* vers le *front office*, centralisation des traitements, nouveau SI...). Univers mutualiste très concurrentiel et en pleine mutation.
- Volonté de l'entreprise de renforcer son action de prévention (pas d'injonction réglementaire).



EN PRATIQUE (SUITE)

- Forte ancienneté, culture d'entreprise très « famille », attachée aux valeurs mutualistes et au service aux « adhérents » (clients).
- Une entreprise de 515 salariés répartis au siège et dans 44 agences en province.

Les enjeux pour l'entreprise

- Évaluer avec objectivité l'impact des changements en termes de risques psychosociaux pour établir un plan d'action concret et adapté.
- Recréer un dialogue social de qualité avec le CHSCT.
- Démontrer aux salariés l'attention portée par la direction à leur vécu du changement et à répondre à leurs incertitudes.
- Préserver la cohésion des différents départements autour de la mission centrale de la mutuelle et la qualité des relations interpersonnelles.

L'intervention

- Réalisation d'une étude rigoureuse d'évaluation des RPS auprès de l'ensemble des salariés.

Questionnaire scientifique d'évaluation des RPS proposé à tous les collaborateurs *via* Internet.

- 70 % de taux de participation en trois semaines. Traitement statistique avancé des données à l'aide du logiciel StressAudit.
- Conduite de 40 entretiens individuels complémentaires sur le terrain.

Identification des niveaux de risques et des groupes de collaborateurs les plus exposés.

- Réalisation d'une cartographie des facteurs de stress (et des facteurs de protection).
- « Tour de France » avec la direction générale pour la restitution des résultats en face-à-face à tous les salariés.

Un plan d'action ambitieux et concret

- Réduire le stress lié à la pénibilité physique : améliorations ergonomiques dans les open space/formations gestes et postures/étude de l'achat de voitures de fonction.
- Réduire le stress du « passage au commercial » de personnes administratives : formations aux produits, mise en place de tutorat et de coaching.
- Clarifier l'organisation et les rôles : mise à jour de l'organigramme, organisation de réunions interservices pour favoriser la coopération et la reconnaissance mutuelle.
- Améliorer la communication autour du changement : création d'un journal interne, meilleure redescende de l'information en région, création d'une « boîte à idée » électronique.
- Formation des managers aux RPS et harmonisation des pratiques managériales (mise en place de réunions d'équipe systématisées).

Romain Cristofini, Directeur de Capital Santé

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

6 FICHE

RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS

L'amélioration de la santé au travail dépend essentiellement de la volonté politique de la direction de l'entreprise. Il ne suffit pas de vouloir s'engager dans une démarche de prévention des risques et d'être persuadé de la nécessité d'un tel projet pour le réussir. De nombreux paramètres interviennent. Les prendre en compte en amont se révèle indispensable.

Il est important de bien discerner l'enjeu pour l'entreprise : s'agit-il d'éviter une condamnation ou de réussir un projet de prévention qui anticipe les risques ? Les deux objectifs ne sont pas incompatibles, mais les stratégies à suivre ne se révèlent pas exactement les mêmes.

Une telle démarche devrait être gérée comme un projet d'entreprise, avec toutes les implications que cela comporte : un groupe de travail actif, un responsable de projet, un budget alloué, des retours sur investissement précis, un délai de réalisation, etc. Les décisions finales restant du ressort de la direction.

Un point crucial doit être abordé : se lancer dans une démarche de prévention des risques psychosociaux est loin d'être neutre pour une entreprise. Cela lui confère essentiellement des obligations : d'un côté, elle sera en difficulté si elle n'a rien fait, et de l'autre on pourra lui reprocher, a posteriori, de n'avoir pas pris les mesures suffisamment adéquates pour prévenir un risque qui s'est réalisé...

DÉFINIR EN AMONT CE QUE L'ON ATTEND

Si les dérives peuvent venir du management, elles peuvent aussi venir des employés ou des partenaires sociaux. Cette question est essentielle, notamment dans le cadre d'un projet d'anticipation des risques psychosociaux. Il est indispensable de définir en amont ce que l'on attend réellement d'un tel projet. En effet, toute direction n'est pas forcément désireuse d'entamer une réflexion de fond sur le lien entre risques psychosociaux et *business model*, même si, de toute évidence, elle n'a qu'à y gagner du fait des effets de levier possibles.

Une direction peut ne pas souhaiter mettre sous contrôle ce risque ou avoir l'impression d'ouvrir une « boîte noire » qu'elle ne pourra refermer. Les entreprises ont en effet toutes besoin d'être rassurées sur ce point, ce qui est légitime. Les directions pensent souvent, au départ, ne pas posséder la marge de manœuvre nécessaire pour infléchir, modu-



EN PRATIQUE

LES DIVERS OBJECTIFS POSSIBLES D'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION DES RPS

- Une réflexion au plus haut niveau, d'ordre stratégique, visant à positionner les risques en lien avec le *business model* de l'entreprise ?
- Un enjeu pur de dialogue social ?
- Une obligation de mise en conformité par rapport à votre document unique ?
- Un enjeu d'image aussi bien vis-à-vis des parties prenantes que des salariés ?
- Une négociation *a minima* d'un accord-cadre ?

ler, remettre en perspective certains effets délétères collatéraux liés à la mise en œuvre opérationnelle de leur stratégie. Elles sont elles-mêmes sous tension et tenues par leurs parties prenantes d'afficher de bons résultats dans des délais de plus en plus courts.

La réponse à cette interrogation sur les objectifs de la politique de prévention des RPS est cruciale, car, selon les objectifs poursuivis, la méthodologie va varier. Il est important d'être très au clair avec ce point et de ne pas avoir d'état d'âme, car s'engager dans un projet suppose ténacité, endurance, envie, etc. Quel intérêt en effet d'aller engager un diagnostic approfondi sur le terrain si l'enjeu immédiat est de montrer aux organisations syndicales qu'elles « comptent » ? Des tables rondes et des réunions avec les parties prenantes peuvent suffire.

La nomination d'un référent « risques psychosociaux » ne pourrait-elle pas permettre en cas de problème de gérer un risque d'image ? Une charte d'engagement peut être également pertinente pour montrer la bonne intention de la direction de prévenir les situations de harcèlement moral. Il n'est pas nécessaire, pour un projet d'envergure réduite, de monter un groupe de travail comprenant des acteurs sociaux ayant des

postures différentes, d'engager un débat approfondi, de dénouer des paradoxes, de co-rechercher des solutions, d'engager un conseil, etc.

INCLURE LES ACTEURS CLÉS

On ne peut regretter que, fréquemment, les acteurs adoptent une posture exclusive d'attente, laissant reposer l'entièreté de la responsabilité de la démarche sur la direction générale, cette dernière se trouvant souvent dans le flou quant à la méthodologie de diagnostic à utiliser, les enjeux réels d'un tel projet, la crainte d'ouvrir une « boîte noire », l'inquiétude de devoir se positionner sur certains risques et en laisser d'autres temporairement de côté.

Même si la formule « les risques psychosociaux sont un projet d'entreprise » est très souvent prononcée, elle ne se traduit pas pour autant concrètement sur le terrain. La direction doit très fréquemment initier, porter, guider, proposer, trancher, sans propositions bien précises du CHSCT ni des organisations syndicales, sans doute mal à l'aise pour se



EN PRATIQUE

UN GROUPE DE TRAVAIL DE NEUF À DIX MEMBRES PERMANENTS

- Il est conseillé de former un groupe de travail, inscrit dans le temps, et dont l'objet sera de porter et de piloter le projet, même s'il incombe bien sûr à la direction générale, en dernier ressort, d'en endosser les choix finaux.
- Dans le cas où le projet se met en place dans des contraintes de temps assez fortes, comme lors d'« injonctions à faire » ou de situations de risque déjà avérées, il paraît stratégiquement opportun de former un groupe de travail, même réduit, afin de ne pas laisser seule la direction générale en responsabilité totale de réussir ce projet délicat.
- Il est également conseillé de ne pas inviter plus de neuf à dix membres permanents, afin de constituer un réel groupe de travail, et non une assemblée attentive débattant à la volée du sujet. Il semble pertinent d'ouvrir temporairement les réunions à des membres invités à des moments judicieusement choisis.
- Des comptes rendus de séances seront rédigés, intégrant notamment les commentaires des membres invités. Il sera également nécessaire de faire un tour de table formel, lorsque des choix seront effectués et des idées clés débattues, afin de responsabiliser chacun des participants qui seront amenés à exprimer leurs points de vue.
- Qui doit *a minima* en faire partie ? Le DRH, le responsable « risques psychosociaux » s'il est désigné, le médecin du travail (et l'infirmière selon les cas), le responsable sécurité, un manager (si possible ayant une vision historique et transversale de l'entreprise), un non-manager, enfin un à trois membres du CHSCT ou des organisations syndicales (dans le cas où la signature d'un accord n'est pas l'objectif premier).
- S'il reste possible d'intégrer d'autres personnes, il est suggéré d'inviter un responsable de BU, de site qui ait une appétence particulière pour le sujet, ainsi qu'une personne reconnue pour son objectivité et son intérêt pour ces sujets et désireuse de contribuer. Cela peut aussi bien être un DRH local, un représentant du personnel, un manager, un non-manager, etc. Les faire participer activement apportera de la légitimité au projet.
- Il est souvent difficile de demander à un CHSCT ou à des organisations syndicales de désigner deux ou trois personnes pour participer activement au groupe de travail et rendre des comptes à leurs instances. Ce point prend en général un peu de temps, avant le démarrage du projet. Cela n'empêche pas le DRH ou le responsable « risques psychosociaux » d'animer, en parallèle du projet, des CHSCT locaux, centraux, etc.
- Il est opportun d'insister également sur le fait que le CHSCT est devenu un acteur incontournable sur ces sujets et que la plus grande attention doit être portée à la gestion de cette relation lors de projets concernant les risques psychosociaux.
- Doivent être invités de manière stratégique, pour valider et à défaut ne pas émettre de réserves relatives au projet, l'inspecteur du travail, la Caisse régionale d'assurance maladie (CRAM), etc. Il semble important également d'initier une séance extraordinaire du CHSCT pour présenter le projet, le valider, entériner le plan d'action, etc.

positionner sur ce sujet délicat. Un « projet d'entreprise » ne consiste pas non plus, comme c'est souvent le cas, à choisir ensemble l'expert ou les deux cabinets de conseil (souvent un « pro » direction et un autre « pro » organisations syndicales, comme si l'existence de risques psychosociaux dans l'entreprise pouvait dépendre des aléas du dialogue social) qui effectueront le diagnostic !

! À SAVOIR

EXEMPLES DE RESPONSABILITÉS DE LA DG DANS UN PROJET D'ENTREPRISE SUR LES RPS

- Validation de la liste des risques psychosociaux hiérarchisés et pondérés (c'est-à-dire aussi affirmer que d'autres risques sont moins importants que ceux identifiés comme prioritaires).
- Proposition des axes d'amélioration précis qui viendront pallier ces risques.

Le groupe de travail comporte un nombre limité de participants. Or, le nombre de personnes activement intéressées s'avère souvent bien plus important. Il peut être alors stratégiquement pertinent, selon les objectifs visés (notamment la signature d'un accord sur le stress au travail), d'animer en parallèle des réunions de délégués syndicaux centraux, ou ponctuellement de se rendre dans les CHSCT locaux.

Outre la dynamique que cela peut induire sur le sujet, il ne faut jamais sous-estimer le pouvoir de « dire non » au dernier moment, juste avant la signature des accords, si ces instances n'ont pas été correctement incluses, en continu.

Les risques psychosociaux sont devenus un enjeu de dialogue social notamment parce que le gouvernement a récemment

demandé aux entreprises de plus de 1 000 salariés d'entrer en négociation sur ce sujet ou, à défaut, d'effectuer un diagnostic, donnant – redonnant – une légitimité sur ce sujet aux organisations syndicales... Cependant, la montée en puissance, sûre et certaine, des CHSCT sur ce thème est à intégrer dès les phases amont du projet. Désormais, le dialogue social s'empare des risques psychosociaux. Il est important d'alerter sur un point : ce n'est pas parce que le projet doit être mené *a minima* de manière bipartite que la détection des risques psychosociaux dépend des rapports de force issus du dialogue social dans l'entreprise. Tout diagnostic doit être neutre. Le groupe de travail devra être particulièrement vigilant.

FIXER UNE DURÉE

Il est bien évident que si on est contraint par une « injonction à faire », on n'a souvent que quelques mois pour donner satisfaction. On n'est pas alors dans la même perspective temporelle que si on décide de déployer un projet d'anticipation des risques.

Quelle que soit la perspective toutefois, il est nécessaire d'inscrire le projet dans la durée. L'intérêt déclenché par le sujet, au départ, doit être maintenu dans la phase de diagnostic, jusqu'à la mise en place du plan d'action. Entre-temps, de nombreux débats auront eu lieu, montrant la complexité du sujet, et certains peuvent se décourager. Il est recommandé que la phase de démarrage, l'accord sur la méthodologie, la communication et la réalisation du diagnostic ne dépassent pas quatre à six mois. La période de réalisation du plan d'action peut prendre deux à trois mois, si elle est hautement participative et inclut d'autres acteurs que les seuls membres du groupe de travail.



EN PRATIQUE

L'INTERVENTION NÉCESSAIRE DE MEMBRES EXTERNES

- Certains membres « institutionnels » doivent être considérés d'emblée, comme noté plus haut. L'inspecteur du travail et la CRAM deviennent des incontournables, stratégiquement. Dans le cas particulier d'une « injonction à faire » son document unique, la relation avec l'inspection du travail sera particulièrement soignée. Il est conseillé, plutôt que d'« envoyer » le document, de venir le présenter lors d'un rendez-vous *ad hoc*, afin de recueillir tout commentaire technique sur le processus de détection des risques ainsi que sur le plan d'action. On se donne ainsi toutes les chances de réussir cette étape, même si le contenu du DU ne s'en trouve pas drastiquement changé sur le fond.
- Le tour d'horizon ne serait pas complet si n'étaient pas mentionnés les consultants externes, qui contribuent bien souvent à l'élaboration du diagnostic, à l'animation du groupe de travail, à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'action. Il est à regretter, bien souvent, que la quasi-totalité du projet leur soit transmise, alors qu'il y a là une occasion unique, notamment pour une direction générale, de s'interroger sur les risques les plus pertinents en rapport avec son *business model*, ses enjeux stratégiques, bref, son ADN.
- Par ailleurs, un ou deux cabinets peuvent être missionnés, ce qui peut brouiller la lisibilité du projet. Il est vraiment préférable de tout mettre en œuvre pour qu'un seul cabinet soit opérationnel sur le terrain. En effet, quel type de message cela envoie-t-il aux collaborateurs ? Que le sujet est justement si conflictuel qu'il est nécessaire de faire intervenir deux cabinets dotés de leur subjectivité propre ? La première décision à prendre, pour s'acheminer vers un projet d'entreprise, est de ne nommer qu'un expert qui sera reconnu pour son objectivité et ses qualités techniques.
- Enfin, il est dommage que souvent un choix « binaire » soit proposé en termes d'expert : soit un cabinet agréé par le CHSCT, soit un cabinet « pro » direction. C'est là un grand danger. Or, si la gestion de ces risques est bien portée au plus haut niveau, couplée au *business model* de l'entreprise, elle se déduit, intrinsèquement, objectivement, mécaniquement, de ces enjeux. Pourront en revanche faire l'objet de discussions postérieures leur pondération et leur hiérarchisation exacte, ainsi que le choix et la pertinence d'axes d'amélioration.

DÉTERMINER LE COÛT DU PROJET ET LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

La question du budget est rarement abordée, sauf quand il faut faire appel à un cabinet de conseil. Il se révèle indispensable de chiffrer,

en coût complet, le temps (y compris masqué) consacré par l'ensemble des acteurs à ce projet. Ce chiffrage permet également d'affiner l'objectif final poursuivi et ses productions attendues. Il n'y a pas lieu de mobiliser de nombreuses personnes si la finalité est de mettre en place une « ligne verte » ! De nombreuses situations de « destruction de valeur », sur ces aspects financiers, ont pu être observées.

En revanche, stratégiquement, si le but est d'anticiper et de gérer un risque d'image, l'entreprise sera sans doute prête à mobiliser des collaborateurs de manière conséquente, même si le retour sur investissement purement financier est faible.

! À SAVOIR

EXEMPLES D'OBJECTIFS EN AMONT D'UN PROJET RPS

- Déterminer les risques psychosociaux, hiérarchisés et pondérés (en lien avec les enjeux stratégiques de l'entreprise).
- Faire entériner le diagnostic par le groupe de travail.
- Chiffrer qualitativement et quantitativement ce que rapporteraient des actions sur chacun des leviers identifiés, afin de permettre des arbitrages ultérieurs.
- Demander aux organisations syndicales et/ou CHSCT de produire un plan d'action, qui sera débattu.
- Faire valider par l'inspection du travail le projet de prévention.

Le retour sur investissement attendu est également une question bien souvent évaluée. Or, elle permet véritablement de mesurer, de manière qualitative ou quantitative, si le projet est une réussite ou non. Pourquoi ne pourrait-on pas chiffrer, comme tout projet d'investissement, les retombées précises espérées ?

! À SAVOIR

EXEMPLES D'INDICATEURS DE COÛTS D'UN PROJET RPS

- Heures de réunions de préparation et en présentiel.
- Salaire chargé des personnes participant.
- Travaux en « temps masqué » pour caler le projet.
- Non-production d'autres dossiers.
- Coûts d'appel à des consultants...

RESPONSABILISER L'ENSEMBLE DES PARTIES

Le besoin d'une figure exemplaire qui sert de référence ultime et d'individus auxquels il est possible de s'identifier fait percevoir à quel point le discours idéologique remplit une fonction psychique essentielle et ne peut s'installer que s'il mobilise les affects des individus, que s'il répond aux « instances du désir ».

Il est donc indispensable d'intégrer des participants de manière « stratégique » dans le groupe de travail, la valeur ajoutée des membres pouvant être mesurée de plusieurs sortes : les contributions techniques en termes de contenu, une caution en termes d'image donnée au groupe, un signe de soutien même tacite. Aucune personne ne devra être négligée, sous ces différents aspects. Ainsi, il ne faut jamais oublier d'inclure des acteurs qui ne se comportent pas ostensiblement comme ayant dû pouvoir, mais qui auront la capacité *in fine* de faire échouer le projet ou de ne pas le porter en interne.

Il est conseillé également, lors des séances de travail, de solliciter l'avis de chacun des membres composant le groupe, et ce, pour les responsabiliser, et de leur demander de manière « institutionnelle » ce qu'ils pensent. En effet, nombre d'acteurs se contentent trop souvent de « siéger » sans se sentir liés dans la réalité par le contenu des débats et se réservant le droit, le cas échéant, de les critiquer et de s'en désolidariser.

Des procès-verbaux ou des minutes de réunion seront rédigés et validés à chacune des réunions. Ils sont en effet indispensables pour obliger chacun à avoir des positions claires et formulées sur les sujets abordés. Ces minutes servent également pour une autre raison, malheureusement de plus en plus fréquente : lorsque l'entreprise est



EN PRATIQUE

LE TRAVAIL EN MULTIDISCIPLINARITÉ

Travailler en pluridisciplinarité relève d'une véritable gageure, surtout en France, où les querelles de clocher sont légion. Chacun doit nécessairement faire un pas vers l'autre et interroger ses propres pratiques professionnelles et mécanismes de défense, Ainsi :

- Que dit vraiment le médecin du travail lorsqu'il ne peut partager sur ce sujet, car étant tenu au secret professionnel ? Que signifie exactement le secret professionnel ? Derrière quoi cherche-t-il éventuellement à s'abriter ?
- Les membres du CHSCT font-ils vraiment et entièrement état des sources de tension mentionnées par les collaborateurs sur le terrain ? Tentent-ils d'objectiver et de hiérarchiser ces propos ?
- La direction ou le DRH veut-elle/il masquer, passer sous silence, des risques qui, et elle/il le sait, découlent directement, et en dommage collatéral inévitable, de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie ?

La pluridisciplinarité est donc une alchimie délicate à mettre en place, le diagnostic des risques psychosociaux découlant notamment de ces visions très différentes et les transcendant tout à la fois.

inquiétée sur le plan juridique concernant un point particulier, il est toujours bon de pouvoir faire état de la position des parties prenantes.

Enfin, il convient de trouver des relais internes de communication sur le projet pour qu'ils le diffusent et, pourquoi pas, le relaient auprès d'instances auxquelles on ne pense pas et qui travaillent sur des sujets connexes, tels le comité d'audit ou le comité des risques.

APPRENDRE À TRAVAILLER ENSEMBLE

Des difficultés peuvent surgir qu'il faudra surmonter : mener un tel projet est par nature délicat. Plusieurs causes expliquent cela.

LA CONSTITUTION DU GROUPE

Le simple fait de mettre ensemble et de faire travailler des acteurs sociaux n'ayant pas l'habitude de se confronter sur ces sujets avec un objectif de production commune est par essence générateur de difficultés. Le responsable de projet doit en conséquence faire préalablement l'objet d'un aval, même implicite, de la part des parties. Il doit avoir une réputation de neutralité et de conseils avisés et pragmatiques. Son discours ne doit pas être perçu comme étant nécessairement proche d'une partie.

LE TRAVAIL DE GROUPE

Des difficultés inhérentes au travail même du groupe ne manqueront pas de survenir. Elles sont normales, mais à anticiper. Il serait pertinent notamment, avant même le démarrage

du projet, de réfléchir à un mode de règlement des « conflits » ou des différences de points de vue. Est-ce au chef de projet de trancher ? Le règlement du différend doit-il faire l'objet d'un consensus de la part du groupe ? Autant de points à soulever en amont.

DÉCIDER DU PLAN D'ACTION

C'est un moment nécessairement participatif. Pour conduire le changement, le comité de direction doit montrer trois qualités essentielles : de la solidarité au sein de cette instance, de l'exemplarité vis-à-vis du management proposé et de ses enjeux, enfin de la disponibilité aux salariés à travers une capacité d'écoute et un sens du dialogue.

La phase de diagnostic étant passée, les axes d'un plan d'action se dessinent. Même s'il revient à la direction, *in fine*, de l'avaliser, ce moment se doit d'être ultra participatif en amont. Bien évidemment, la contribution du groupe de travail sera nécessaire, mais il est tout aussi important d'inclure les groupes qui ont été informés de l'état d'avancement

du projet, en parallèle : les CHSCT locaux, les délégués syndicaux centraux, etc. Il ne faut en effet jamais oublier que le projet n'est pas le reflet d'une vision « centrale » et « macro » de l'entreprise, mais qu'il s'agit surtout et avant tout de projets éminemment locaux.

COMMUNIQUER EN INTERNE SUR LE PROJET

La communication doit être soignée. La direction générale communique sur l'objet du projet, ainsi que sur la composition des membres du groupe de travail, la durée, les résultats attendus et le mode de restitution des résultats. Des points intermédiaires, destinés à des plus petits comités seront faits par le responsable de projet, en mettant la direction dans la boucle. De nombreuses communications dans la presse sont faites par des entreprises au tout début de leur projet. Il est conseillé d'attendre un peu : les actions et mises en œuvre en découlant étant importantes, il est nécessaire de voir comment le projet se déroule avant de s'exprimer.

RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX

L'anticipation et la résolution des risques humains en entreprise, dans le contexte légal et social précédemment décrit, sont devenues un enjeu majeur pour la création de valeur, la RSE, l'engagement et le management des talents. En effet, dans des environnements de plus en plus complexes où les collaborateurs se trouvent plus que jamais sollicités, et donc nécessairement « en tension », il devient impératif de porter une attention systématique au sujet de la prévention des situations humaines difficiles.

LA CRÉATION DE VALEUR

mière intention par cet alignement : investisseurs et apporteurs de fonds ; clients ; fournisseurs ; État, bien que les raisons de cet intérêt diffèrent.

QUELS SONT LES LIENS ENTRE RISQUES HUMAINS ET CRÉATION DE VALEUR ?

- L'anticipation et la résolution des risques humains se focalisent avant tout sur le lien entre mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise et les tensions collatérales générées au sein du corps social (collaborateurs y compris managers).
- Cependant, de nombreuses parties prenantes sont désormais intéressées en pre-

QUELS SONT LES AVANTAGES ?

- Les collaborateurs, sollicités en première ligne pour la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie d'entreprise, trouvent l'occasion, lors des audits de risques humains, de faire part des sources de tension qui peuvent devenir contre productives et altérer les raisons mêmes de leur engagement.
- Les investisseurs, actionnaires sont demandeurs d'audit de risques humains essentiel-

lement lors de deux occasions importantes pour eux : avant investissement ou réinvestissement, pour bien s'assurer que le nouveau modèle économique pourra être porté par les collaborateurs (qui eux ne changent pas) ; mais également lors de phases post investissements : lorsque les investisseurs se rendent compte de la dépréciation de leur investissement pour des raisons autres que « purement business ». Ils veulent alors comprendre plus avant quelles sont les sources de dépréciation et comment y remédier.

- L'entreprise est également très vigilante vis-à-vis de ses fournisseurs et clients, au « risque d'image » lié à une détérioration de ses risques humains. Des audits peuvent être lancés afin de les rassurer.
- Enfin, l'État est une partie prenante de premier plan : les entreprises de plus de 1 000 personnes sont tenues d'évaluer les risques humains, et d'entrer en négociation sur le sujet. De nombreux accords d'entreprise sur le stress ont alors vu le jour. Il est à déplorer qu'une bonne proportion soit des accords « de méthodes »...

QUELLES SONT LES LIMITES, LES DIFFICULTÉS ?

- Pour le moment, force est de constater que les évolutions jurisprudentielles sont les plus incitatives pour les entreprises dans ce domaine.
- Les sociétés qui se sont déjà lancées dans des projets de prévention des risques humains, ont compris tout l'intérêt en termes de création de valeur, notamment dans des projets de réorganisation, restructuration : comment arriver dans les temps, au projet cible, avec le moins de dommages collatéraux sur le plan humain ?

LA RSE

QUELS SONT LES LIENS ENTRE RISQUES HUMAINS ET RESPONSABILITÉ SOCIALE ?

La prise de conscience relativement récente autour des risques humains a en effet, des liens très étroits avec la nécessité de définir un « nouveau projet social » tel qu'explicité dans le dossier consacré à la RSE. C'est parce que, notamment, les modes d'organisation et de gestion créent d'inévitables tensions et que par ailleurs, les limites des systèmes commencent à se faire lisibles, qu'un lien plus net se dessine peu à peu entre risques humains et RSE

QUELS SONT LES AVANTAGES ?

- La diversité des effectifs (genre, âge, ancienneté, nationalité, handicap), la gestion du capital humain « objectivé », la responsabilisation des collaborateurs, la solidarité responsable telles que décrites dans le dossier RSE de cet ouvrage y participent étroitement.
- En effet, les recommandations découlant d'un audit de risque ont trait notamment à : la visibilité perçue de la stratégie et de sa cohérence, l'organisation du travail, la charge de travail, les relations entre collaborateurs, la manière de les évaluer et de leur proposer un parcours au sein de l'entreprise, de les reconnaître, de les motiver...

QUELLES SONT LES LIMITES, LES DIFFICULTÉS ?

Afin de faire évoluer les entreprises sur ces sujets précis, objet des recommandations classiques d'un audit de risques humains, il est cependant nécessaire de montrer/démontrer un lien très clair entre avantage

concurrentiel et certains sujets spécifiques liés à la RSE, tels que la diversité des effectifs, la solidarité responsable (...). Pour le moment, sur le terrain et au regard des missions que nous sommes en train de mener, ce lien ne fait pas encore évidence.

L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

QUELS SONT LES LIENS ENTRE RISQUES HUMAINS ET ENGAGEMENT ?

- Le lien entre risques humains et engagement est ici particulièrement évident. Tous les audits de risques sont menés dans l'objectif d'améliorer le lien entre mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise et risque de désengagement des collaborateurs, s'il n'est pas prêté une attention particulière aux tensions existantes.
- Bien évidemment, l'audit de risque est rarement mené en première intention pour améliorer l'engagement des collaborateurs, mais surtout se prémunir contre une obligation de résultat de gérer les risques humains.

QUELS SONT LES AVANTAGES ?

Tout audit de risques vient à évoquer, dans ses recommandations notamment, la question du contrat psychologique qui unit les collaborateurs à l'entreprise.

Il peut alors s'agir, selon les situations évoquées, d'améliorer le contenu des postes occupés, l'autonomie laissée au collaborateur dans son activité, des marges de manœuvre dont il dispose, La possibilité de développer ses compétences en continu et

de grandir dans son domaine d'expertise, les parcours possibles, les conditions effectives de travail, l'ambiance existant dans le cadre professionnel ou la qualité des pratiques managériales...

Comme le souligne le dossier sur l'engagement, la rémunération peut être un facteur de désengagement si on n'y prête pas la plus grande vigilance, et très rarement, sauf dans des secteurs et contextes bien spécifiques dans lesquels nous avons eu l'occasion d'exercer (*Corporate Investment Banking...*) un facteur d'engagement pérenne.

QUELLES SONT LES LIMITES, LES DIFFICULTÉS ?

Dans les audits de risques, les formes de désengagement sont souvent délicates à repérer, car elles peuvent adopter des formes beaucoup plus subtiles que l'engagement, qui est souvent très vite explicité « de manière déclarative » lors des entretiens. Ainsi, le désengagement ne se repère pas aisément dans ses formes subtiles. En effet, il peut apparaître sous forme de présentisme, se constater a posteriori (projet important n'arrivant pas temps)...

LE MANAGEMENT DES TALENTS

LIENS ENTRE RISQUES HUMAINS ET MANAGEMENT DES TALENTS

Le management des talents, qui personnalise les relations de l'individu au travail afin d'assurer son engagement et de le renforcer, est au cœur du lien avec les risques humains... à une particularité très : un talent classique en GRH

n'est pas nécessairement considéré comme un talent en matière de risques humains ! En effet, ce dernier « talent » a comme particularité d'être un soutien et un « filtre des tensions » pour son équipe (côté manager), ou d'être facteur de lien, de cohésion et de solidarité (côté managé).

QUELS SONT LES AVANTAGES ?

Les efforts de prévention des risques sociaux par l'entreprise constituent des signaux forts pour les personnes considérées comme des talents, surtout si elles appartiennent à la génération Y qui privilégie l'équilibre entre travail et hors travail. L'attention portée à la maîtrise des risques humains constitue un facteur non seulement d'attraction mais aussi et surtout de rétention de ces compétences dont l'entreprise a un besoin vital pour développer ses activités. On parle de plus en plus de la notion d'entreprise bienveillante : celle-ci résonne particulièrement aujourd'hui pour les talents qui sont de plus en plus sensibles.

QUELS SONT LES LIMITES, LES DIFFICULTÉS ?

Il est clair qu'une politique de prévention des risques humains ne peut pas se limiter aux seules bonnes intentions car les talents, sans doute plus que les autres, tolèrent difficilement l'écart entre les discours et les réalités vécues dans l'entreprise. Avec l'explosion des réseaux sociaux, comme Facebook ou LinkedIn, ils sont souvent très rapides à communiquer sur des situations perçues comme difficiles. L'entreprise doit veiller à détecter rapidement ces situations et à mettre en œuvre des plans d'action pour les corriger faute de quoi elle risque de voir ternir sa réputation, en particulier auprès des talents qu'elle cherche à attirer et à retenir.

L'OUVERTURE INTERNATIONALE

LIENS ENTRE RISQUES HUMAINS ET OUVERTURE INTERNATIONALE

Si l'encadrement juridique de la prévention des risques psychosociaux devient de plus en plus contraignant en Europe, et plus particulièrement en France, il n'en est pas de même dans d'autres régions du monde où de nombreuses entreprises ont délocalisé des activités surtout de production. La mondialisation a généré de la richesse, mais aussi, et en parallèle, des coûts sociaux importants (délocalisations, restructurations...). Dans le cadre de l'internationalisation, l'entreprise doit pouvoir maîtriser les risques humains inhérents aux pays où elle est implantée. Les principales parties prenantes (collaborateurs, syndicats, clients, actionnaires, autorités locales et nationales...) ne peuvent comprendre et accepter des politiques locales et internationales radicalement différentes sur le plan des risques humains : l'exemple récent de déboires d'Apple en Chine en est l'une des illustrations les plus évidentes.

QUELS SONT LES AVANTAGES ?

L'entreprise qui s'internationalise ne peut que trouver des avantages à la prévention des risques psychosociaux dans la mesure où elle fait ainsi passer un message aux parties prenantes (collaborateurs, syndicats, clients, actionnaires, autorités locales et nationales...) de son pays d'origine mais aussi et surtout aux futures parties prenantes du (ou des) pays où elle implante ses activités. La question de la réputation est cruciale

surtout dans certains pays où l'arrivée d'une entreprise étrangère est perçue comme une menace pour les acteurs locaux. Vis-à-vis des autorités et des futurs collaborateurs, l'image d'une entreprise développant une politique active en matière de prévention des risques humains ne peut que faciliter son implantation et accélérer le développement local de ses activités.

QUELLES SONT LES LIMITES, LES DIFFICULTÉS ?

Il est possible que l'entreprise soit en décalage par rapport aux réalités locales en mettant en œuvre une politique de prévention des risques humains très « en avance » par rapport à son environnement. Elle peut courir le risque de se voir reprocher par les acteurs locaux une trop grande attention portée aux risques humains dans des contextes qui n'y sont ni sensibilisés ni contraints sur le plan légal. Il lui faudra alors faire preuve de pédagogie voire de diplomatie pour éviter de heurter les susceptibilités locales en montrant les bénéfices retirés de la mise en œuvre d'une politique de prévention des risques psychosociaux tant pour les salariés.

Une autre difficulté réside dans le déploiement concret des actions sur le terrain en raison, souvent, du manque de formation des managers locaux aux risques humains. C'est de la responsabilité de l'entreprise qui s'internationalise de former et d'inciter, y compris sous forme de bonus, ses managers locaux à prévenir ces risques. De leur côté, les managers expatriés doivent être exemplaires pour montrer aux acteurs locaux, dans leurs actions quotidiennes, la volonté forte de l'entreprise d'agir sur cette question cruciale de la prévention des risques psychosociaux.

LA RÉVOLUTION DIGITALE

LIENS ENTRE RISQUES HUMAINS ET RÉVOLUTION DIGITALE

Comme n'importe quelle autre innovation technique, la révolution digitale porte en elle tous les éléments d'une recomposition profonde de l'environnement du travail susceptible de générer des risques humains importants. On l'a observé dès le début d'Internet et de l'arrivée des mails qui ont créé une surcharge de travail inconnue jusqu'alors. Combien d'entre nous se souviennent de l'époque où, pour traiter une question professionnelle, nous devions attendre une note écrite d'un collègue ou d'un supérieur et y répondre par écrit dans un délai de un ou deux jours ? Aujourd'hui, nous devons y répondre dans la minute sans avoir même le temps de réfléchir... Mais la révolution digitale n'est pas synonyme seulement de risques associés, elle est aussi riche en opportunités.

QUELS SONT LES AVANTAGES ?

La prévention des risques psychosociaux lors de la mise en place de nouveaux outils digitaux est certainement l'un des facteurs clés de succès pour permettre à l'entreprise de bénéficier des avantages apportés par les changements technologiques. S'interroger, par exemple, sur l'impact du digital sur le stress des collaborateurs est devenu un enjeu clé dans une entreprise qui se veut aujourd'hui de plus en plus responsable, faute de quoi l'expérience collaborateur, largement rapportée par les jeunes sur les réseaux sociaux, risque de ne pas être celle

qui est officiellement affichée dans la communication sur la marque employeur. Un autre avantage qui lie la prévention des risques humains et la révolution digitale est celui de la santé connectée qui peut permettre de promouvoir une vraie politique de bien-être au sein de l'entreprise sur la base du volontariat sans pour autant stigmatiser celles et ceux des collaborateurs qui ne souhaitent pas s'y engager.

QUELLES SONT LES LIMITES, LES DIFFICULTÉS ?

Il serait illusoire d'affirmer ici que la question de la prévention des risques sociaux est résolue avec les innovations apportées par la révo-

lution digitale. Bien au contraire, nous avons assisté depuis quelques années à la montée de nouveaux risques humains qui sont directement liés à la révolution digitale. Un exemple : beaucoup d'observateurs affirment que le digital donne beaucoup plus d'autonomie aux personnes dans leur activité de travail mais peu soulignent les risques sur le plan du contrôle de la surveillance notamment par la géolocalisation. On peut même mettre en évidence que le digital a « retaylorisé » des activités professionnelles en capturant le savoir tacite des personnes qui, auparavant, avaient encore un pouvoir de conception de leur travail. Les responsables RH devraient être vigilants sur les nouveaux risques humains induits par la révolution digitale.

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 15



- ABRAHAMSON E., FREEDMAN D. H., *Un peu de désordre = beaucoup de profits*, Flammarion, 2008.
- ALBERT É., SAUNDER L., *Stress.fr*, Éditions d'Organisation, 2010.
- ALIS D., DUMAS, M., POILPOT-ROCABOY G., *Risques et souffrance au travail*, Dunod, 2010.
- ALTER N., *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.
- ANGEL P., AMAR P., GAVA M.-J., VAUDOLON B., *Mieux vivre en entreprise*, Dunod, 2010.
- ARACT ILE DE FRANCE, Livre blanc sur la qualité de vie au travail, http://www.aractidf.org/sites/default/files/centredocumentaire/livre-blanc_tout-savoir-sur-la-qualite-de-vie-au-travail.pdf, 2012.
- ASKENAZY P., *Les Désordres du travail*, Seuil, 2004.
- AUBERT N., GAULEJAC (de), V., *Le Coût de l'excellence*, Seuil, 2007.
- BESSEYRE DES HORTS C.-H., *L'entreprise mobile*, Pearson, 2008.
- BILLIARD I., *Santé mentale et travail : émergence de la psychopathologie du travail*, La Dispute, 2001.
- BOTTON (de) A., *Splendeurs et misères du travail*, Mercure de France, 2010.
- BOUVARD P., HEUZÉ J., *Insupportables Pratiques*, Éditions d'Organisation, 2007.
- Cliniques méditerranéennes*, Psychopathologie du travail, Érès, 2002.
- CLOT Y., GOLLAC M., *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Arman Colin, 2014.
- COMBALBERT N., *La Souffrance au travail*, Armand Colin, 2010.
- COMBALBERT N., RIQUELME-SÉNÉGOU C., *Le Mal-être au travail*, Presses de la Renaissance, 2006.
- COOPER C. L., *Creating Healthy Work Organization*, Wiley, 1994.
- COPELAND, T., KOLLER T., MURRIN J., *La Stratégie de la valeur*, InterÉditions, 1991.
- CORMIER LE GOFF A., BÉNARD E., *Restructurations et droit du travail*, Liaisons, 2005.
- DEJOURS C., BÈGUE F., *Suicide et travail : que faire ?*, PUF, 2009.
- DEJOURS C., *Souffrance en France*, Seuil, 2000. *Travail, usure mentale*, Bayard, 2000.
- DOLAN S. L., GOSSELIN É., CARRIÈRE J., LAMOUREUX G., CERDIN J.-L., *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Gaëtan Morin Éditeur, 2002.
- DOLAN S. L., GOSSELIN É., LAMOUREUX G., *Psychologie du travail et des organisations*, Gaëtan Morin Éditeur, 1996.
- DOSTALER G., MARIS B., *Capitalisme et pulsion de mort*, Albin Michel, 2009.
- DUJARIER M.-A., *L'Idéal au travail*, PUF, 2006.
- DUPUIS F., *La Fatigue des élites*, Seuil, 2005.
- EHSTER J.-M., FONDS H., ZIMMERMAN N., *Menaces sur la santé au travail*, Pascal Galodé, 2010.
- FRADIN J., *L'Intelligence du stress*, Éditions d'Organisation, 2010.
- GARRETTE B., DUSSAUGE P., DURAND R., *Strategor*, 5^e éd., Dunod, 2009.
- GAULÉJAC (de), V., *La Société malade de la gestion*, Seuil, 2009.
- GAUSSEN R., *Risques professionnels : kit d'élaboration du document unique*, Éditions d'Organisation, 2004.
- GAVA M.-J., GBÉZO B., *Prévenir le harcèlement moral et la souffrance au travail*, Vuibert, 2009.
- GRESY J.-E., PEREZ NÜCKEL R., ERMONT P. *Gérer les risques psycho-sociaux : performance et bien-être au travail*, ESF, 2012.
- HAUBOLD B., *Les risques psychosociaux : analyser et prévenir les risques humains*, 2^e éd., Éditions d'Organisation, 2011.
- KERORGUEN (de) Y., BOUAYAD A., *La Face cachée du management*, Dunod, 2004.
- KING M., *Surviving stress at work*, Trafford, 2006.

- LÉGERON P., *Le Stress au travail*, Odile Jacob, 2003.
- LEMASLE T., TIXIER P.-É., *Des restructurations et des hommes*, Dunod, 2000.
- LEWIS M., *Can they do that ? Retaking our fundamental rights in the workplace*, Penguin books, 2009.
- LHUILIER D., *Cliniques du travail*, Érès, 2006.
- LOSZYK B., *Get a grip, Overcoming stress and thriving in a workplace*, John Wiley and sons, 2005.
- MAISONNEUVE J., *La Dynamique des groupes*, PUF, 2010.
- MALAREWICZ J.-A., *Gérer les conflits au travail*, Pearson, 2008.
- MALENFANT R., BELLEMARE G., *La Domination au travail*, Presses de l'université du Québec, 2010.
- MARAVELAS A., *How to reduce workplace conflict and stress*, Career Press, 2005.
- MONTREUIL E., *Prévenir les risques psychosociaux- Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail*, Dunod, 2014.
- RAVIZY P., *Le Harcèlement moral au travail*, Delmas, 2004.
- SAHLER B., *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, ANACT, 2007.
- SALDMAN, F., *Le meilleur médicament c'est vous*, Albin Michel, 2013.
- SALOFL-COSTE M., *Le Dirigeant du troisième millénaire*, Éditions d'Organisation, 2006.
- STEILER D., SADOWSKY, J., ROCHE L., *Éloge du bien-être au travail*, Presses universitaires de Grenoble, 2010.
- STEILER D., *Prévenir le stress au travail, de l'évaluation à l'intervention*, Éditions Retz, 2010.
- THÉBAUD-MONY A., ROBATEL N., *Stress et risques psychosociaux au travail, Problèmes politiques et sociaux*, n° 965, La Documentation française, 2009.
- TIRMARCHE O., *Au-delà de la souffrance au travail*, Odile Jacob, 2010.
- TOUSSAINT D., *Psychanalyse de l'entreprise*, L'Harmattan, 2000.
- TULGAN B., *Not everyone gets a trophy, how to manage generation Y*, Jossey Bass, 2009.
- Vander V., Collignon P., *Le management toxique : Harcèlement, intolérances, missions impossibles... Comment s'en sortir ?*, Eyrolles, 2013.
- WENK SORMAZ H., TULGAN B., *Performance under pressure, managing stress in the workplace*, HRD Press, 2003.
- ZAWIEJA P., GUARNIERI F., *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Le Seuil, 2014.

Audio, vidéo

- INRS, *Le Stress au travail : le démasquer pour le prévenir*, DVD de trois lms, INRS, 2006.
- J'ai mal au travail. Stress, harcèlement moral et violences*, DVD, INRS, 2004.
- Panorama des risques psychosociaux, http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToS-how=39859654, 4 décembre 2014.
- « Ce qu'il faut retenir », INRS, <http://www.inrs.fr/risques/harcelements-violences-interne/ce-qu-il-faut-retenir.html>, 2014.

FICHE 1	DÉFINITION ET HISTORIQUE	606
FICHE 2	CADRE JURIDIQUE	613
FICHE 3	DÉMARCHES ET RÔLES DES ACTEURS	622
FICHE 4	OUTILS ET TECHNIQUES	627
FICHE 5	APPORT DES SYSTÈMES D'INFORMATION.....	644
FICHE 6	RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS	650
FICHE 7	RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX	656

MARC SALEZ¹

La mesure de la performance est un enjeu clé pour le responsable soucieux de mettre en œuvre les meilleures pratiques RH.

Cette mesure s'inscrit dans une longue tradition qui a démarré avec le bilan social, né aux États-Unis dans les années 50 et mis en place en France en 1977. De nombreuses dispositions législatives (dont la loi NRE du 15 mai 2001) ont été promulguées depuis, mais les normes restent assez pauvres et imprécises. Au-delà du respect des obligations légales, c'est à un changement profond de perspective en GRH qu'appelle la mise en œuvre des pratiques de mesure de la performance RH : on demande aux responsables concernés d'évaluer le coût et l'efficacité des programmes RH dans un contexte de pression sur les coûts qui nécessite de mesurer le retour sur investissement. La mesure de cette performance correspond aussi à l'évaluation de la satisfaction des attentes des diverses parties prenantes, en particulier celles des collaborateurs, par des enquêtes qualitatives sur le thème, par exemple, de l'engagement. Enfin, la performance RH peut être notée et mesurée par des études externes de benchmark comme celle, désormais célèbre, de « *Great Place to Work* » qui constitue pour certaines entreprises l'un des critères de réussite des dirigeants.

Mais la performance RH fait aussi l'objet d'évaluations non sollicitées comme celles, par exemple, que propose le site Glassdoor dans un certain nombre de pays dont la France depuis son implantation à l'automne 2014. Enfin, une prochaine révolution s'annonce : celle de l'utilisation du « big data » pour mesurer la performance RH à partir de données internes et externes à l'entreprise mais également structurées et surtout non structurées : il est difficile de prédire son impact à l'horizon 2020 mais il sera certainement déterminant pour le renforcement du positionnement de la fonction RH au sein de l'entreprise.

1. Dossier actualisé par Charles-Henri Besseyre des Horts.

DÉFINITION ET HISTORIQUE

Le dictionnaire donne différentes définitions de la performance : « résultat obtenu par un athlète dans une épreuve : chiffre qui mesure ce résultat », « réussite remarquable, exploit », « résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche », « ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un matériel ». Comment ces définitions s'appliquent-elles à la performance RH ? Il est utile de distinguer la performance de la fonction RH de celle des processus RH, avant d'examiner la question de la gestion des risques et de la conformité.

Dans le langage courant, la « performance » est fréquemment rapprochée de l'idée d'exploit, de très haut rendement mais c'est une notion toute relative articulée autour de deux éléments : efficacité et efficience. L'entreprise est efficace si elle atteint tous ses objectifs (ce qui suppose de les identifier et de les suivre), elle est efficiente si elle utilise les moyens adéquats aux moindres coûts. Les notions d'efficacité et d'efficience ne sont pas figées : la performance est influencée par de nombreux facteurs (action des managers et environnement externe). La performance aujourd'hui n'est pas la performance demain, c'est un construit. On ne naît pas performant, on le devient et ce qui est bonne performance pour l'un peut être piètre performance pour l'autre ! Si la performance peut dépendre de circonstances externes plus ou moins subjectives, sa mesure doit impérativement

être objective c'est-à-dire chiffrée. La performance dépend de la base de référence (croissance entre 0 et 1 ou entre 1 et 3...).

PERFORMANCE ET PERFORMANCE ?

Le champion du monde du marathon court la distance en 2 heures 4 minutes, le coureur de fond du dimanche est performant s'il court 42,195 km d'affilée.

À NOTER

! À SAVOIR

APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE DE LA PERFORMANCE RH

L'approche de la performance RH est multidimensionnelle : à la fois financière et non financière, quantitative et qualitative, elle porte sur l'organisation et sur l'individu, sur le passé, le présent. Elle repose sur une gestion optimale des risques, de la conformité et des processus.

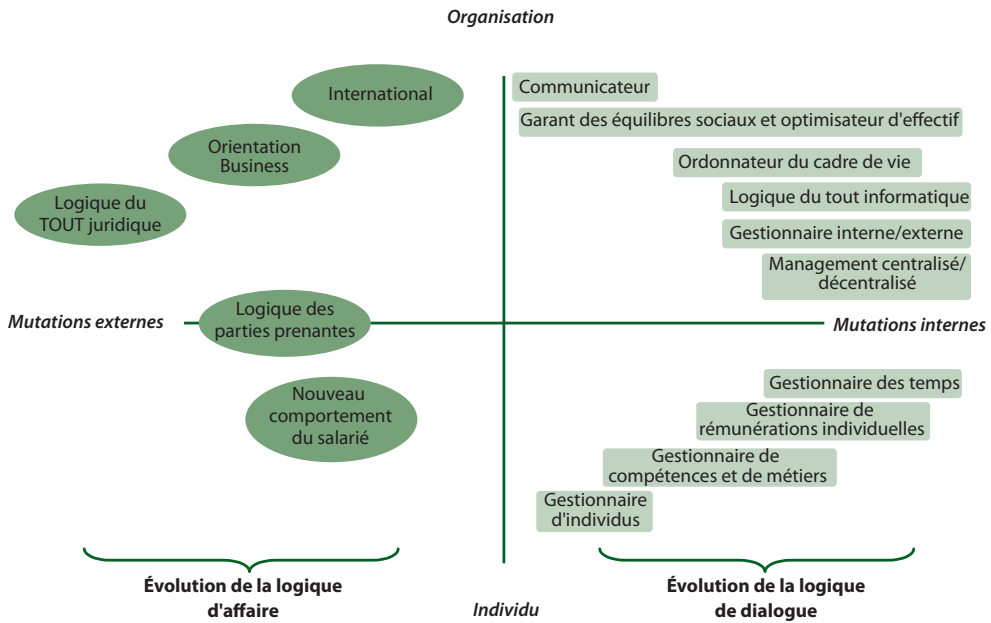


Figure 16.1 – Complexité de la mission de la fonction RH

QUELLES MISSIONS POUR LA FONCTION RH ?

Pour définir ce qu'est la performance RH, il convient de rappeler les missions de la fonction qui ont connu une grande évolution depuis son émergence dans les années 1960 autour, notamment, de la notion de GPEC. Devant la complexité du droit social, on demandait au DRH, dans les années 1960-1970, d'être des juristes. Ensuite, entre 1970 et 1985, ce sont des psychosociologues dont on avait besoin. Au cours des années 1985-2000, on leur a demandé d'être de bons gestionnaires. Depuis lors, on leur demande également d'être des « business partner », ce qui suppose de faire évoluer la logique de dialogue social de concert avec la logique d'affaire, donc d'agir à la fois sur l'organisation et sur l'indi-

vidu¹. La figure 16.1 présente la complexité de cette mission avec l'ensemble des responsabilités potentiellement exercées par la fonction RH².

LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RH

Devant la multitude des variables à gérer, on ne peut s'étonner que les DRH aient des difficultés à appréhender la performance de la fonction et la démontrer au comité de direction.

Comment réduire les coûts de la fonction tout en améliorant le service rendu aux clients internes (Direction financière, lignes

1. Voir également l'historique de la fonction RH dans le chapitre d'introduction de ce livre.

2. Scouarnec A. & Boyer L. (2004) : « *Le devenir des compétences et métiers RH* », Rapport d'Étude Prospective, p. 9



L'AVIS DES PROS

Muriel Penicaud, ancienne DGRH de Danone, DG de UbiFrance

« ...J'ai une conviction : soit la fonction RH va achever de se diluer dans le paysage managérial comme simple support technique à l'action, soit elle va construire une nouvelle légitimité et valeur ajoutée au sein des équipes de direction au regard des enjeux de demain. Je plaide pour la seconde voie, car les défis à venir requièrent une fonction RH forte et positionnée transversalement dans l'entreprise en appui du PDG/DG et comme catalyseur au sein de l'équipe de management... »

Préface de « Comment la DRH fait sa révolution », Eyrolles, 2014



L'AVIS DES PROS

Selon l'enquête « Enjeux et défis de la fonction RH » de l'ANDRH présentée à Lyon en novembre 2014, les priorités des DRH sont dans l'ordre : 1) la GPEC, 2) l'engagement et l'implication des collaborateurs, 3) le changement culturel et l'adaptation de l'organisation, 4) le développement des collaborateurs (employabilité), 5) la transformation des RH en partenaire stratégique, 6) la marque employeur, 7) l'évolution des dirigeants, 8) les plans de succession et ... 9) la diversité (!).

Source : ANDRH, « Enjeux et défis de la Fonction RH », novembre 2014

managériales) ? En définissant et en mesurant l'atteinte des objectifs opérationnels, ce qui suppose de disposer d'un système d'information RH adapté aux besoins et aux volumes de traitement. En déterminant des coûts des processus RH (paie administration du personnel, GTA, recrutement...), ce qui suppose de les avoir cartographiés. En termes de satisfaction des clients internes : la fonction est-elle efficace dans le développement de la motivation, est-elle un partenaire stratégique (gestionnaire des mutations à venir), est-elle acteur du changement (accompagnement efficace des dirigeants, managers et salariés dans le déploiement du projet d'entreprise) ?

LA PERFORMANCE DES PROCESSUS RH

La performance des processus RH, donc celle des services RH, est à distinguer de la performance des RH stricto sensu.

Un *processus* se décompose en activités, elles-mêmes composées de tâches. On parle de macro-processus lorsqu'il s'agit de regrouper un ensemble de processus. La figure 16.2 montre l'enchaînement entre tâches, activités et processus.

Une *activité* est un regroupement de tâches aboutissant à un élément de sortie précis (matériel ou immatériel), mettant en jeu un

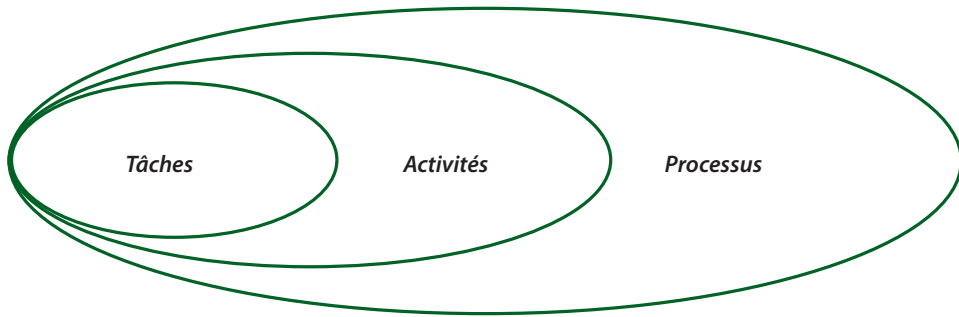


Figure 16.2 – L'enchaînement tâches/activités/processus

ensemble homogène de savoir-faire internes et mis en œuvre par un individu ou une équipe généralement de petite taille. L'activité doit être décrite par un verbe (le «faire») et son complément d'objet : l'élément de sortie de l'activité.

DÉFINITION

LE MOT PROCESSUS vient du latin *pro* (qui signifie « pour », « dans le sens de ») et de *cessus, cedere* (aller, marcher) ce qui signifie donc aller vers l'avant, avancer. Ce mot est également à l'origine du mot procédure qui désigne la méthode d'organisation. La norme ISO 9001 définit un processus comme suit : « Système organisé d'activités qui utilise des ressources (personnel, équipement, matériels, matière première et informations) pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie dont le résultat final attendu est un produit. »

LA GESTION DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ

Complexité grandissante et à un rythme soutenu du référentiel réglementaire des entreprises (juridique RH), situations dangereuses

non identifiées ou considérées comme normale en raison d'une pratique ancienne, absence de contrôle externes périodique



EN PRATIQUE

- **La tâche** : saisir une variable de paie, calculer un STC, contrôler la cohérence des assiettes.
- **L'activité** : traiter la paie mensuelle.
- **Le processus** : administrer et payer le personnel.
- **Le macro-processus** : management des ressources humaines.

(les commissaires aux comptes ne procèdent qu'à des contrôles superficiels de cohérence), externalisation peu ou pas contrôlée : les causes de non-conformité sont nombreuses et le respect des obligations légales est une priorité pour les DRH.

Gérer la conformité consiste à mettre en œuvre la réglementation sociale, de produire les documents obligatoires dans les délais, de s'assurer de la conformité matérielle des temps travaillés, d'identifier et de réduire durablement les risques, de (re)donner

Tableau 16.1 – Processus clés RH

Domaines	Missions
Gestion des emplois des compétences et des carrières	Optimiser l’adéquation des ressources aux besoins de l’entreprise, au présent, à court, moyen et long termes, en quantité et en qualité. Fidéliser les collaborateurs une gestion des carrières individualisée.
Formation	Élaborer et proposer la politique de formation, puis mettre en œuvre les actions et contrôler leur application afin de mettre en adéquation les compétences requises et prouvées des collaborateurs avec les compétences requises par l’entreprise aujourd’hui et demain
Recrutement	Définir, proposer puis mettre en œuvre la politique et le processus de recrutement, de la préparation du recrutement à l’accueil et l’intégration.
Mobilité internationale	Assurer la gestion administrative des expatriés de leur départ jusqu’à leur retour et gérer l’accueil des “impatriés”, contrôler les coûts de l’expatriation et gérer la mobilité internationale.
Rémunérations	Proposer la politique de rémunération, la mettre en œuvre puis analyser ses résultats. Optimiser l’équilibre socio-économique en fonction de la stratégie de l’entreprise et de ses moyens.
Droit du travail & droit de la SS	Interpréter, appliquer et expliquer le droit social individuel et collectif (droit du travail et de la sécurité sociale)
Gestion du temps de travail	Définir, proposer et mettre en place l’aménagement du temps de travail et le gérer.
Service administration du personnel & paie	Superviser, conduire, contrôler la gestion administrative du personnel, les fiches de paie et déclaratifs associés.
Hygiène, sécurité & conditions de travail	Assurer le respect des obligations légales et réglementaires et optimiser l’ensemble des facteurs d’hygiène, de sécurité et de conditions de travail des salariés.
Négociation collective	Optimiser le fonctionnement de l’entreprise au travail, en recherchant des accords qui respectent les équilibres économiques et sociaux de l’entreprise, dans le cadre de la stratégie définie.
Communication interne	Élaborer, proposer puis mettre en œuvre la politique d’information et de communication interne.



EN PRATIQUE

LES PRINCIPAUX RISQUES DANS LA SPHÈRE RH

- La dégradation de l’image employeur ou du climat social.
- Un mode de management inadapté.
- La perte des compétences clés.
- L’émergence de conflits individuels et collectifs.
- Des redressements URSSAF.
- La mise en cause de la responsabilité civile ou pénale de l’employeur ou de ses délégataires...

confiance dans la paie (IRP, salariés et autres parties prenantes), et de garantir la conformité aux donneurs d'ordre.

! À SAVOIR

LA GESTION DES RISQUES COMPORTE ELLE-MÊME DE NOMBREUX RISQUES

- En oublier et laisser perdurer des situations dangereuses considérées comme normales et sécurisantes en raison d'une pratique ancienne dans l'entreprise (recours aux CDD en guise de période d'essai, calcul erroné des congés payés, paiement des heures supplémentaires sous forme de primes...).
- Les surestimer et procéder à des aménagements onéreux injustifiés.
- En dernier lieu (et sans doute primordial), l'incompréhension de ceux qui auront à appliquer les procédures et modes opératoires qui découlent de l'analyse de la gestion des risques.

! À SAVOIR

OBJECTIFS ET PERFORMANCE

- « Le général qui triomphe est celui qui est le mieux informé » (Sun Tzu).
- « Celui qui n'a pas d'objectif ne risque pas de les atteindre » (Sun Tzu).
- « Il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sait quel port rejoindre » (Sénèque).
- « La gestion par objectif est efficace si vous connaissez les objectifs... mais dans 90 % des cas, vous ne les connaissez pas ». (Peter Drucker).
- Prévoir ne consiste pas seulement à projeter dans l'avenir ce qu'on a perçu dans le passé.

Gérer les risques consiste à démontrer à l'ensemble des parties prenantes que l'organisation est en mesure de réaliser ses objectifs et d'inscrire sa stratégie dans la durée. Le risque

est « une situation dommageable liée à l'activité quotidienne de l'entreprise dont la survenance est incertaine et préjudiciable à l'entreprise ou ses parties prenantes ».

L'ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE RH

Le système du management de la performance RH évolue selon le degré de maturité du management de la performance collective comme le montre le tableau 16.2.

En pratique on peut constater que plus l'entreprise évolue dans un contexte difficile plus le système est mature, les organisations anglo-saxonnes, américaines et d'Europe du Nord sont en général plus avancées que dans les autres régions du monde.

L'évolution du degré de maturité du contrôleur de gestion suit la même logique, il doit passer du reporting à l'analyse, de l'alerte statique à la proposition de solution, d'une vision du passé à une vision prospective, de la recherche d'une performance financière diffuse au suivi de plans d'actions précis et concrets, du rôle de suiveur à celui de conducteur du changement. Ses mots clés : permettre d'y voir clair et de gérer les risques, rendre cohérent et mobiliser autour d'outils de reporting et de pilotage pertinents.

MESURER LA PERFORMANCE, C'EST :

- construire des « business plan » qui traduisent la stratégie en éléments chiffrés : budgets et plans d'action (tableaux de bord)
- mesurer et expliquer périodiquement l'écart entre la situation voulue et l'existant

Tableau 16.2 – Degré d'évolution du contrôle de gestion sociale :
de la paie et la comptabilité générale au management de la performance collective

Niveau	Paie	Comptabilité Budget Pilotage	Processus et procédures	SIRH
1 - Paie et comptabilité basique	Paie basique : production des bulletins et déclaratifs	Comptabilité fiscale		logiciel de paie et logiciel de comptabilité
2	collecte industrialisée des variables de paie (GTA, badgeuses), contrôles de masse des assiettes et des taux, mise à jour en temps réel des assiettes et des taux (abonnement à une documentation spécialisée)	Comptabilité de gestion avec imputations analytiques par centre de coûts, reporting basique d'effectifs, budget de masse salariale brute de type rétroviseur avec taux de charges patronales uniforme		Gestion des temps et activités, saisies manuelles sur tableur
3	Mise en place d'un workflow de gestion des absences, contrôles focus mensuels sur le plan de paie	Macrocatégorisation des rubriques de paie déversées dans des comptes de charges homogènes ; réconciliation des différentes notions d'effectifs, budgets de masse salariale avec cibles en terme d'effectifs et de composantes de coûts incluant la main d'œuvre externe	processus paie cartographié, procédures écrites (instructions), acteurs identifiés, documents rationalisés	Workflow absentéisme, tableaux alimentés par <i>requetting</i> sur logiciels de paie et comptabilité
4	calendrier de contrôles systématiques des informations nominatives salariées et des règles de calcul du plan de paie	Rapprochement du monde RH et Contrôle de gestion, Analyses maîtrisées par tous, suivi réconcilié des effectifs, construction budgétaire cadrée avec la paie et la comptabilité et permettant une identification immédiate des écarts pertinents	Cartographie de l'ensemble des processus RH	Logiciel de projection de la masse salariale, Baromètres sociaux et enquêtes d'opinion Infocentre RH regroupant les données issues des logiciels du SIRH autres que Paie et Comptabilité, outils de reporting distincts des outils de pilotage
5	mise en place d'un plan périodique d'audit de l'ensemble des règles de paie palliant à l'insuffisance des contrôles externes et aux risques induits par les fréquentes mises à jour du plan de paie	Projection des rémunérations avec hypothèses centralisées et possibilité de descendre au niveau de l'individu ; Projection des flux entrées/sorties en local ; Décentralisation de l'information pour des analyses maîtrisées Simulations fiables et facilitées, Cycle budgétaire raccourci, gain de temps pour les analyses ; Des politiques RH alignées sur le projet d'entreprise, suivies par des états de reporting et des outils de pilotage compris par tous incluant des indicateurs non financiers benchmarkés	Processus et procédures RH mis à jour, plan d'audit de respect des procédures, mise en place d'indicateurs de pilotage qualitatifs et quantitatifs	fiabilisation du <i>datawarehouse</i> : Interfaces avec les SI (amont et aval), Planification des chargements de données, États standardisés et normés, suppression des ressaisies, synchronisation des systèmes
6 - Système intégré de mesure et de management de la performance collective	Gestion complète des risques et de la conformité	Reporting local et global industrialisé, données partagées entre la RH et le contrôle de gestion de façon sécurisée ; pilotage des effectifs par flux, vision GPEC incluant la notion de poste à pourvoir, Mesure de la performance sociale et sociétale (RSE, diversité...) ; Mesure du capital humain (actifs immatériels), convergence des buts, performance collective connectée à la somme des performances individuelles, plans de rémunération variable calés sur les objectifs	Mesure globale de la performance des processus RH démontrant la valeur créée par la fonction au moyen d'indicateurs de pilotage et de performance des processus	Système d'information RH répondant aux besoins spécifiques et évolutifs des différents acteurs selon une périodicité adaptée aux besoins outils de <i>data mining</i> (clics et cubes automatiques), Business intelligence RH : indicateurs clés de performance obtenus en temps réel

LA PERFORMANCE RH

2 FICHE

CADRE JURIDIQUE

Le cadre juridique de la mesure de la performance RH fait référence à deux catégories de normes. Les normes comptables qui définissent la notion de masse salariale : quelles dettes et créances de l'entreprise (comptes de bilan) et quels charges et produits (compte de résultat). Les normes RH qui précisent les modalités de décompte des effectifs ainsi que le bilan social : outil d'information qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise sur le plan social.

LES NORMES COMPTABLES ET FINANCIÈRES

Le plan comptable général définit le passif social et ses composantes. Les IAS 2 et IAS 19

précisent les modes de calculs respectivement des stocks options et des indemnités de fin de carrière. Le tableau 16.3 rappelle les principaux comptes de bilan contenant des informations RH.

Tableau 16.3 – Liste des principaux comptes de bilan contenant des informations RH

Compte général	Désignation
151000	Provisions pour risques et litiges (prud'hommes, redressement URSSAF...)
274000	Prêts au personnel
274800	Autres prêts (effort construction)
276840	Intérêts courus (sur prêts au personnel)
401100	Fournisseurs RH (intérim, titres restaurant, médecine du travail)
409800	Avoirs à recevoir (fournisseurs RH)
421000	Personnel rémunérations dues
422000	Comité d'entreprise
425000	Personnel avance et acomptes
425300	Prêts à titre gratuit
428200	Dettes provision congés payés brute
428610	Provision intéressement
428660	Provision primes à payer
431000	Urssaf et Pôle Emploi
437200	Retraite ARRCO
437300	Retraite AGIRC
437400	Prévoyance
437200	Mutuelle
438600	Organismes sociaux - charges à payer (s'ils ne sont pas gérés en comptabilité auxiliaire Fournisseur : médecine du travail, titres restaurant, taxes parafiscales, saisies arrêt)
441700	Subventions DDEFP (contrats aidés)
471000	Comptes d'attente
471100	Comptes d'attente IJSS – indemnités journalières prévoyance
478000	Autres comptes de transit
512000	Comptes de banque

Dans la même perspective, le tableau 16.4 reprend les principaux comptes de charges et de produits contenant des informations RH.

Tableau 16.4 – Liste des principaux comptes de charges et produits contenant des informations RH

Compte général	Désignation	Compte général	Désignation	Compte général	Désignation	Compte général	Désignation	Compte général	Désignation
602100	Carburant véhicule	633100	Vers. de transport	645000	Charges/provisions primes&CP	671300	Dons, libéralités	740170	Subv.ANPE
616300	Assurances véhicules	633300	Par.emp. form.prof	645100	Cotisations URSSAF	678820	Autres charges exceptionnelles	740210	Subv.DDTEFP
621400	Charges Personnel Détaché	633450	Taxe construction	645200	Cotisations Pole Emploi	681300	Dot. pensions indem.	740220	Subv.emploi hand.
621406	Ss-traitance personnel groupe	633500	Vers.libé.taxe app.	645300	Cotisations retraite ARRCO	681830	Provisions Médecine du travail	758000	Pdts div.gest. cour
622620	Honoraires RH	635140	Tax s/véhi-cules soc.	645400	Cotisations retraite Agirc	686300	Provisions indemnités retraite	758641	Refact°Pdt Pers
623410	Cadeaux personnel	635150	Taxes pour handicapés	645500	Cotisations mutuelles	687530	Provisions litiges prud'hommes	758649	Refact°Pdt Pers
625110	Indém. kilo.	635998	P. et P s/taxes N-1	645850	Cotisations diverses	687888	Provisions Fisc Risk<1y	771700	Dégr.d'impôts
625210	péage parking	640998	P&P s/chgs pers.N-1	645998	Cot. div. N-1			778820	Pdts exc.div
625310	Avion, taxi, SNCF	641100	salaires	647200	Versements CE			781300	Rep.pens.inde. ret
625410	Loc. de voi-tures	641200	Congés payés	647500	Médecine du travail. et phar-macie			786300	RAP FI I.D.Reutr.
625510	Frais de démé-nagement	641210	Jours ARTT	647810	Salaires Ticket Restaurant			787530	Rep.prov.litig. proc
625605	Restaurant, Hotels	641300	Primes et gratifications	648000	Refacturations inter groupe			787533	Rel.prov. impers.exp.
625710	Missions, réceptions	641400	Indem. et av. div	648100	Indemnités licenciements			787534	Rel.prov. pers. exp.
626140	Téléphone mobile	641450	Indemnités de stage	648500	Indemnités transact.			787564	Rep.prov. Prud 'homme
630998	pertes et profits s/ impôts,taxN-1	641500	Régul. IJ SS Brutes	648550	Indemnités prud 'hommales			787888	RAProv°Fisc Risk<1y
		642100	Prov. congés payés	648610	Intéressement. des salariés			791100	Transfert/ charges expl.
		642200	Provisions primes	648630	Charges forma-tions			791500	Transf./charges av.nat.
		642298	Primes N-1 versées	648798	Intéressement N-1			791516	T charges personnel
		642300	Prov. heures supp	658641	Refacturations charges per-sonnel				
		642398	Ann.prov.s/ primesN-1	658649	Refacturations charges per-sonnel				

LES NORMES RH

LE DÉCOMPTE DES EFFECTIFS

Le droit social et le droit de la sécurité sociale modulent les obligations des entreprises en fonction du franchissement de seuils d'effectifs. Plus l'entreprise est importante en nombre de salariés, plus les obligations et les cotisations qui pèsent sur elle sont élevées.



CE QUE DIT LA LOI

Les effectifs sont comptabilisés en fonction de trois critères (loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant modification des articles L.1111-1 à L.1111-3 du code du travail) : la nature du contrat de travail, l'organisation juridique de l'employeur et la période de référence :

- Au regard de la nature du contrat de travail et sauf règles spécifiques, les règles de décompte s'appliquent de la même façon en droit du travail ou en droit de la SS : les salariés en CDI à temps plein sont pris en compte intégralement, ceux à temps partiel ou en CDD ne sont pris en compte qu'au prorata de leur temps de présence sur la période de calcul et les CDD de remplacement et contrats aidés sont exclus.
- L'organisation juridique de l'employeur : selon les cas, le cadre géographique est différent, il peut s'agir de l'établissement (mise en place de délégué du personnel), de l'entreprise (contrepartie en repos), de l'Unité Économique et Sociale, du groupe (GPEC).
- La période de référence prise en compte pour calculer l'effectif. Selon la nature de l'obligation, l'effectif sera calculé à une date donnée ou il s'agira de l'effectif mensuel moyen ou d'un effectif atteint pendant 12 mois consécutifs.

Tableau 16.5 – Liste récapitulative des règles de droit commun

Catégories de salariés	Prise en compte	Règle générale	Exception
		Prise en compte dans l'effectif ¹	
Absents (pour maladie, congés payés, sabbatiques, création d'entreprise...)	Oui	Pris en compte dans l'effectif si leur contrat de travail est suspendu, qu'ils perçoivent ou non une rémunération (maladie, maternité, accidents du travail, formation professionnelle, mise à pied, congés payés, congés spéciaux, etc.).	FPC : exclure les salariés en longue maladie qui n'ont perçu aucun salaire pendant l'année
Apprentis	Non	Exclus des effectifs	Tarification AT : Réintégrer les apprentis

Catégories de salariés	Prise en compte	Règle générale	Exception
		Prise en compte dans l'effectif ¹	
Contrats à durée déterminée.	Prorata	Pris en compte au <i>prorata</i> du temps de présence au cours des 12 mois précédents.	Exception : les contrats conclus pour remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat est suspendu ne sont pas pris en compte.
Contrat à durée indéterminée à temps complet.	Oui	Pris en compte intégralement dans l'effectif.	
Contrats aidés : CIE-CAE-CI-RMA, contrat d'avenir, contrats de professionnalisation.	Non	Exclus de l'effectif pendant la durée d'application de la convention.	sauf pour la tarification des risques d'accident du travail et des maladies professionnelles.
Dirigeants et mandataires sociaux.	Non	Exclus des effectifs.	sauf pour l'assujettissement aux taxes suivantes : participation formation, participation construction et versement transport.
Préavis (salariés en cours de).	Oui	Pris en compte même en cas de dispense de préavis par l'employeur.	
Stages d'étude avec convention.		Exclus des effectifs.	
Autres stages :	Prorata	pris en compte au prorata de leur temps de présence.	
Travailleurs handicapés.	Oui	Pris en compte dès lors qu'ils bénéficient d'un contrat de travail.	
Travailleurs à domicile.	Oui	Pris en compte.	Exception : règles spéciales de prise en compte pour l'établissement de la cotisation AT et l'assujettissement à la participation de l'employeur à la construction.
Travailleurs intermittents.	Prorata	Pris en compte au <i>prorata</i> de leur temps de travail au cours des 12 derniers mois.	
Travailleurs mis à disposition (au sein d'une filiale, par un groupement d'employeur, etc., hors travail temporaire) dans l'entreprise d'origine.	Oui	Pris en compte s'ils restent rattachés à l'entreprise d'origine.	
Travailleurs mis à disposition (au sein d'une filiale, par un groupement d'employeur, etc., hors travail temporaire) dans l'entreprise utilisatrice.	Non	Pris en compte dans l'entreprise utilisatrice, s'ils y travaillent depuis au moins un an, au <i>prorata</i> de leur temps de présence au cours des 12 derniers mois.	

Catégories de salariés	Prise en compte	Règle générale	Exception
		Prise en compte dans l'effectif ¹	
Travailleurs mis à disposition par une association intermédiaire (au sein d'une filiale, par un groupement d'employeur, etc., hors travail temporaire).	Oui	Pris en compte.	Exception : exclusion des effectifs de l'entreprise utilisatrice pour l'application des dispositions relatives à la formation professionnelle continue et à la tarification AT.
Travailleurs saisonniers, vacataires.	Prorata	Pris en compte au <i>prorata</i> de leur temps de travail au cours des 12 derniers mois.	
Travailleurs à temps partiel.	Prorata	Pris en compte au <i>prorata</i> du rapport entre la durée du travail inscrite dans leur contrat de travail et la durée légale du travail ou (si celle-ci est inférieure) la durée accomplie dans l'établissement.	
Travailleurs temporaires : dans l'entreprise utilisatrice.	Prorata	Pris en compte au <i>prorata</i> du temps de présence au cours des 12 mois précédents.	Exception : les contrats conclus pour remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat est suspendu ne sont pas pris en compte.
Travailleurs temporaires : dans l'entreprise de travail temporaire.	Oui	Pris en compte dès lors qu'ils ont été liés par des contrats de travail temporaire pendant une durée totale d'au moins 3 mois au cours de la dernière année civile.	
VRP monocarte ou multi-cartes.	Oui	Pris en compte ² (2).	Exceptions : exclusion des multi-cartes pour le versement de transport.

LE BILAN SOCIAL

Le bilan social est un document annuel régi par les articles L.2323-68 et s. et R.2323-17 du Code du travail, qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise sur le plan social au cours de l'année écoulée et les deux années précédentes. Établi dans les entreprises de plus de 300 salariés, il est diffusé aux représentants du personnel, à l'inspection du travail, aux salariés de l'entreprise et aux actionnaires des sociétés par actions.

C'est à la fois un outil d'information et de gestion. En principe il ne contient que des indications chiffrées mais les entreprises y ajoutent des commentaires et explications plus ou moins détaillées. Cette contrainte réglementaire à périodicité annuelle peut être transformée en opportunité de mise en place d'outils de reporting RH infra annuel.

On notera que l'article R.2323-17 du code du travail mentionne une liste « d'informations » que la pratique appelle régulièrement « indicateurs ».



CAS D'ENTREPRISE

LE BILAN SOCIAL DE ORANGE

Le bilan social 2013 d'Orange (ex-France Telecom) (mis en ligne sur le site www.orange.com/fr) constitue un bon exemple de présentation. Indicateur 111 : le suivi des effectifs.

111 – Effectif social au 31 décembre

	2011	2012	2013
niveau A	0	0	0
niveau B	1 096	855	637
niveau C	35 060	32 692	28 618
niveau D	24 293	25 192	27 065
niveau D bis	16 925	16 859	16 813
niveau E	18 004	18 527	19 343
niveau F	6 996	7 313	7 799
niveau G	994	1 007	1 025
total	103 368	102 445	101 300

Définition indicateur 111

L'effectif social comprend l'ensemble du personnel en activité et hors activité, titulaire d'un contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée au 31 décembre de l'année.

Chaque personne est comptée pour une unité, quel que soit son temps de travail.

Effectif social



Commentaires

La décroissance de l'effectif social Orange SA est de - 1,1 % par rapport à fin 2012. Elle marque une légère accélération par rapport à celle constatée en 2012 (- 0,9 %). Elle s'explique par l'impact des départs naturels plus nombreux en 2013, notamment les départs en retraite liés à l'évolution démographique des populations éligibles. Ces départs sont partiellement compensés par les recrutements externes. La décroissance de l'effectif social se concrétise sur la population « non-cadres », qui décroît de - 4,1 %, alors que la population « cadres » progresse de + 2,9 %.

Exemple de présentation

Partie gauche :

Le cadre du haut présente les effectifs par statut catégoriel retracé sur les 3 dernières années. Le mode de calcul de l'indicateur est défini sous le tableau.

Partie droite :

Un graphique permet de mieux visualiser la distribution des effectifs. Un commentaire facilite la compréhension de l'ensemble.

! À SAVOIR

LES SEPT CHAPITRES DU BILAN SOCIAL (LISTE DÉTAILLÉE DES RUBRIQUES ET INFORMATIONS STIPULÉES PAR L'ARTICLE R.2323-17 DU CODE DU TRAVAIL)

- Emploi.
- Rémunérations et charges accessoires.
- Santé et sécurité au travail.
- Autres conditions de travail.
- Formation.
- Relations professionnelles.
- Autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

L'IMPÉRIEUSE NÉCESSITÉ D'ÉTABLIR DES NORMES INTERNES

Qu'elles soient comptables ou purement RH, les normes ne suffisent pas à répondre aux attentes des différents acteurs. Chaque entreprise doit donc mettre en place un référentiel établi en concertation avec les différents acteurs internes... et assimilé par tous.

Certaines de ces normes internes sont maintenant présentées à titre d'exemples : effectifs, masse salariale et coût du travail, cohérence et conformité réglementaire de la paie.

EFFECTIFS

La figure 16.3 montre les différents types d'effectifs que l'on peut calculer selon des modes sensiblement différents.

Lorsque l'on s'intéresse à la gestion des flux (entrées sorties) ou au nombre de salariés (4 000 salariés = 4 000 bureaux), le calcul s'effectue par tête : un salarié compte pour un quel que soit son temps de travail)

! À SAVOIR

DÉFINITIONS
DES TYPES D'EFFECTIFS

- **Au travail** : = effectuant une période de travail dans ou en dehors de l'entreprise
 - **Présent (au travail)** = ceux dont la situation est assimilée à une période de travail
 - **Payé** = présent + ceux dont la rémunération est maintenue en tout ou partie
 - **Inscrit** = payé + absents dont la rémunération est suspendue
 - **Effectif cible** = celui dont l'entreprise a besoin pour déployer le modèle économique (postes ouverts)
- Attention aux spécificités locales : notion de CDD, notion internationale d'ETP fin de mois

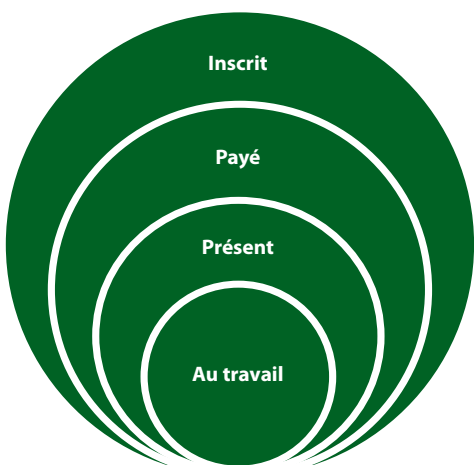


Figure 16.3 – Les différents types d'effectifs

Lorsque l'on s'intéresse aux ratios de productivité socio-économique (CAHT par salarié), le calcul s'effectue en équivalent temps plein : le salarié est décompté selon la formule « nombre d'heures de travail contractuelles de base du salarié/nombre d'heures de l'horaire collectif de son service ». On aura pris soin de définir une norme pour les cas particuliers (voir exemples en fin de fiche).

La pratique utilise fréquemment un indicateur hybride : le nombre d'équivalent temps plein fin de mois.

IDENTIFICATION
DES COMPOSANTES
DE LA MASSE SALARIALE
ET DU CÔÛT DU TRAVAIL

La notion de masse salariale constitue le deuxième « serpent de mer » du référentiel RH.

Comme pour la notion d'effectif, la figure 16.4 montre clairement que la notion de masse salariale recouvre des réalités différentes.

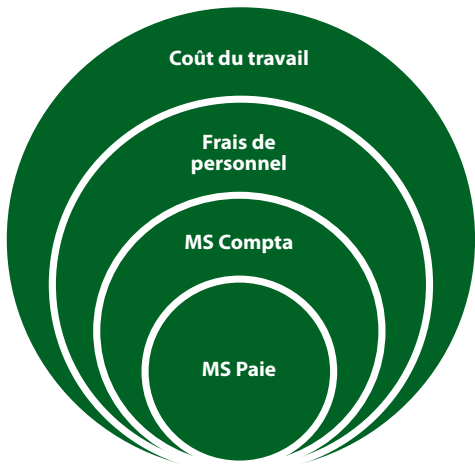


Figure 16.4 – Les différentes réalités de la masse salariale (MS)

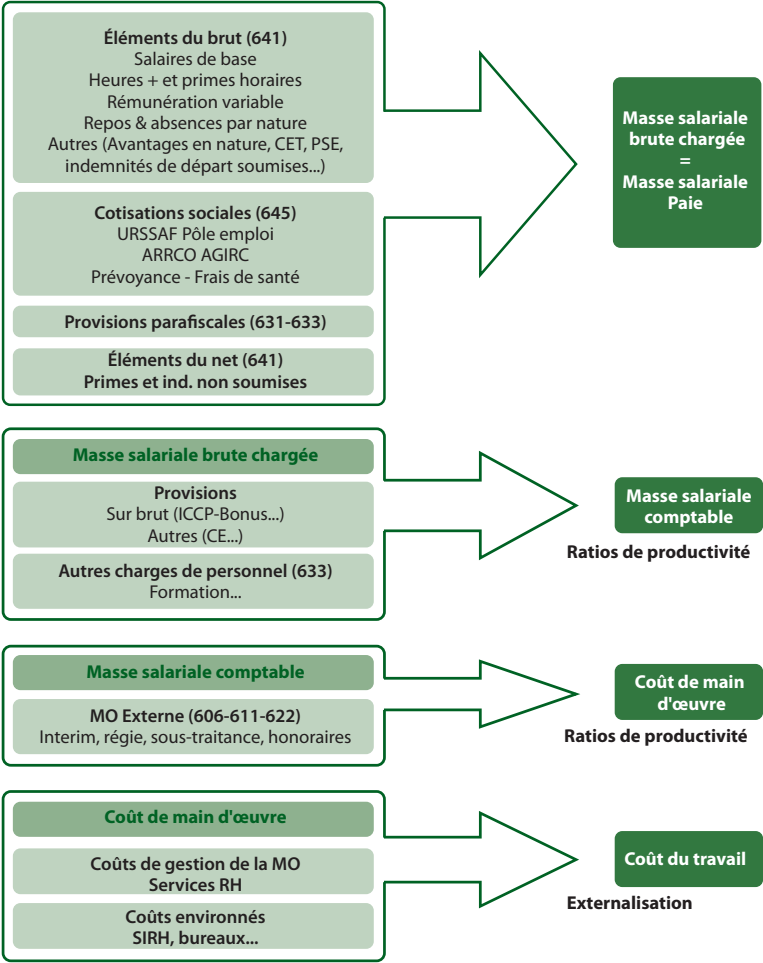


Figure 16.5 – Principales composantes des différentes réalités de la masse salariale

La masse salariale comptable se calcule à partir de la masse salariale paie. Chaque regroupement a un objectif prioritaire : conformité réglementaire (droit du travail et droit de la sécurité sociale) pour la masse salariale paie, conformité réglementaire (PCG et IAS) et ratios de productivité pour la masse salariale comptable, externalisation ou ré internalisation pour le coût du travail.

Une fois ce référentiel mis en place, on peut aller plus loin dans l'analyse en vue de mieux comprendre les facteurs d'évolution de la masse salariale comptable.

! À SAVOIR

DIFFÉRENTES PERCEPTIONS SUR LA MASSE SALARIALE

- **Le directeur financier** : « je suis sûr que mes paies sont fausses car on procède à des licenciements collectifs et la masse salariale comptable est stable ! »
- **Le consultant** : « examinons les composantes de votre masse salariale, identifions les écarts et expliquons-les dans les grandes masses »
- **Réunion de synthèse** : « les compressions d'effectif (120 salariés) ont été compensées par la création d'une prime de présence égale à 90 salariés ETP mensuel ! »



CAS D'ENTREPRISE

Regroupement de 547 postes de paie dans un groupe d'entreprises pratiquant la subrogation et ayant mené des plans de sauvegarde de l'emploi successif.

MASSE SALARIALE PAIE REGROUPEE PAR NATURE	Éléments du brut	Masse salariale de référence SALAIRES DE BASE APPO IND SAL BASE MOIS SUP BRUT PSE FIXE	+ Impact des variations d'activités HEURES + EP Pr.S AVEC REF. HORAIRE IND REF HORAIRE	+ Impact des REPOS & ABSENCES ABS AUTOR ABS PSE ABS NON AUTOR COMPASSIONATE REPOS STANDARD REPOS EXCEPT	+ Impact de MALADIE MATER PATER ACCDT TRAV IJ REQUES	
		+ Rémunération variable Pr.S ET INDEMNITÉS SOUMISES À COTIS SANS REF. HORAIRE IND PERFORMANCE BRUT PSE VAR		+ IND DÉPART SOUMIS	+ AVANTAGES EN NATURE	
					+ CET	
	+ Cotisations sociales	URSSAF PÔLE EMPLOI ARRCO AGIRC PRÉVOYANCE FRAIS DE SANTÉ				
	+ Éléments du net	IJ Nettes	Acomptes avances & net à payer		NET Av Nat	
		Pr.S ET INDEMNITÉS NON SOUMISES À COTISATION	NET Retenues Saisies, arrêts, prêts		NET CET	
			IND DÉPART NON SOUMIS		NET EXPAT	
			NET PSE		NET DIF	
Provisions sur brut (ICCP...) Provisions sur cotisations sociales Provisions sur cotisations parafiscales Autres provisions (CE etc.)						
MASSE SALARIALE COMPTABLE COMPRISE PAR TOUS						



EN PRATIQUE

EXEMPLES DE DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Hypothèse de travail : l'entreprise pratique un horaire collectif mensuel de 151,67 heures par mois.

- **Cas 1** : un salarié a été embauché à temps partiel 50 % au 15 du mois, il sera compté pour 0.25 ETP.
- **Cas 2** : un cadre est embauché en forfait jour sur la base de 210 jours travaillés par an, un système d'équivalence « jour/heure » doit être mis en place.
- **Cas 3** : un apprenti est payé sur la base de 151.67 heures par mois et est présent pour 50 % de son temps de travail dans l'entreprise pour 50 % à l'école, une règle de calcul doit être mise en place pour distinguer l'ETP payé de l'ETP travaillé.
- **Cas 4** : le salarié n'a aucune référence horaire dans son contrat de travail (cadre dirigeant, VRP, travailleur à la tâche), un système d'équivalence doit être mis en place.
- **Cas 5** : un salarié est embauché sur la base d'un forfait heures de 165 heures par mois. Il compte donc pour $165/151.67 = 1.087$ ETP par mois. Selon l'indicateur manipulé, il conviendra d'écrêter cette valeur à 1 ou de la conserver comme telle.

DÉMARCHES ET RÔLES DES ACTEURS

Les démarches utilisées pour mesurer la performance RH varient en fonction de l'entreprise, sa culture, sa stratégie, la maturité de son système de GRH. Néanmoins, ces démarches s'appuient sur des principes généraux : mesurer la performance collective en lien avec la stratégie, disposer d'indicateurs pertinents et fiables, impliquer les acteurs.

LA DÉMARCHE DE MESURE DE LA PERFOR- MANCE COLLECTIVE

Avant de mesurer, il convient de se mettre d'accord sur la sémantique : établir un référentiel commun à tous les acteurs de telle sorte qu'ils se comprennent et puissent avoir un dialogue constructif (c'est loin d'être toujours le cas en pratique entre DRH d'une part et opérationnels – direction financière d'autre part). Les maîtres mots de cette démarche sont « Performance » et « Continuité » ; d'où la nécessité de standardiser/automatiser les processus et de disposer d'un système d'information RH adapté aux besoins et aux volumes de traitement.

En deuxième lieu les politiques RH doivent être alignées sur le projet business et traduites sous forme d'objectifs chiffrés et l'on doit disposer des outils de reporting et de pilotage qualitatifs et quantitatifs permettant de mesurer les écarts et de rectifier budgets et plans d'action.

La stratégie c'est la vision à « long terme », la cible à 18 mois, 5 ou 10 ans selon les marchés et la durée de vie des produits. La réflexion stratégique donne de grandes orientations qui permettent d'établir un plan stratégique (formalisation des objectifs) décliné en plan opérationnel (chiffrage du plan stratégique). Ce plan stratégique fait l'objet de budgets et de plans d'actions annuels (arrêtés détaillés sur une année). Les budgets sont suivis (contrôle budgétaire) par des outils de reporting ; les plans d'actions

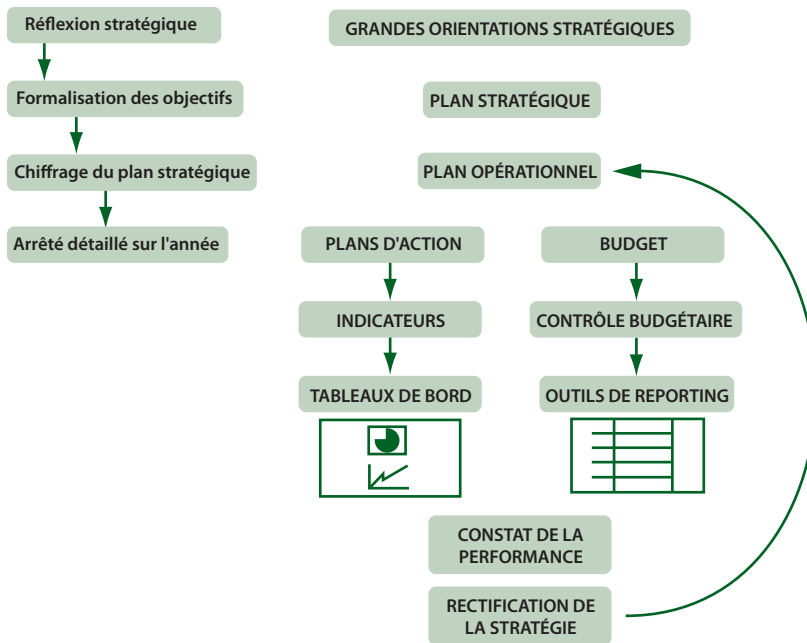


Figure 16.6 – Démarche d'élaboration de la mesure de la performance collective

sont suivis aux moyens d'indicateurs regroupés dans des outils de pilotage. Ces outils permettent de constater ou non la performance et de rectifier la stratégie.

En effet, un manager ne peut être en observation directe de tout ce qui se passe dans l'organisation dont il est responsable. Il doit se construire des représentations de ce qui se fait pour lui permettre de savoir ce qui se fait et comment cela se fait. À ce titre, il convient de faire une différence essentielle entre les outils de reporting et les outils de pilotage. Les premiers suivent l'évolution des données (vision du passé) ; les seconds mesurent la performance (vision du futur).

Les outils de reporting sont constitués d'informations exclusivement financières, uniquement internes avec un contenu standard pour tous (car très normé par la réglementation comptable et fiscale), dans une périodicité généralement mensuelle

avec beaucoup d'informations présentées en lignes/colonnes (peu lisibles). Ces outils constituent la première brique du système de management de la performance mais connaissent leurs limites : l'absence d'indicateurs globaux cohérents avec la stratégie, une vision partielle de la performance, une information tardive et peu ciblée. In fine on peut reprocher aux outils de reporting d'être peu fédérateurs : les informations chiffrées qu'ils contiennent sont plus axées SUR les entités que POUR les entités.

Les patrons opérationnels en viennent ainsi souvent à construire leurs propres outils de pilotage, élaborés de façon dispersée et sans souci de coordination.

Les outils de pilotage quant à eux contiennent des données non financières, qualitatives, enrichies d'informations externes (benchmark) adaptées aux besoins de pilotage donc obtenues en temps réel ou au plus

tôt avec peu d'informations mais celles qui comptent (alerte, traçabilité) présentées de façon la plus ergonomique possible.

L'INDICATEUR, INSTRUMENT DE MESURE DE LA PERFORMANCE

! À SAVOIR

DIFFÉRENTES PERCEPTIONS SUR LA MESURE

- *What you can't measure, you can't manage* (Peter Drucker).
- Dès qu'on commence à les mesurer, les situations s'améliorent.
- La lourdeur empêche de courir.
- A dog bit a man/A man bit a dog.

QU'EST-CE QU'UN INDICATEUR ?

On doit distinguer les notions de « donnée chiffrée », d'indicateur et d'indicateur clé de performance (*key performance indicator*, KPI).

La donnée chiffrée est comme son nom l'indique un nombre dont la source se trouve

dans la paie, le logiciel de gestion des temps, la comptabilité... elle sert d'indicateur ou de base de calcul de l'indicateur.

L'indicateur peut être financier (chiffre d'affaires HT par salarié dans les entreprises de services, tonne par salarié dans l'industrie) ou non financier (taux de panne, nombre de réclamations, taux de satisfaction des salariés ou des managers, degré d'assimilation, taux de micro-absentéisme) mais dans tous les cas il constitue une aide à la compréhension et à la décision, résumé d'une information complexe offrant la possibilité à des acteurs différents (DAF, DRH, lignes managériales) de dialoguer entre eux. L'utilité d'un indicateur dépend de sa capacité à refléter la réalité, mais aussi et surtout de sa simplicité d'acquisition et compréhension.

DÉFINITION

L'INDICATEUR est une donnée chiffrée considérée comme indicative et pertinente. Les données non chiffrées ne sont pas des indicateurs (bien qu'il soit quelquefois qualifié d'indicateurs littéraires, par exemple « image employeur négative dans la presse cette semaine »). L'indicateur étant une donnée nécessairement objective, il convient de s'interdire l'usage de tout indicateur non chiffré (donc subjectif).



EN PRATIQUE

À QUOI SERT UN INDICATEUR ?

- À informer (mesurer ce qui compte).
- À diagnostiquer (faire ressortir l'écart avec l'objectif).
- À prévoir/anticiper les dysfonctionnements pour mener les actions correctrices et/ou suivre l'évolution positive des actions engagées.

L'indicateur clé de performance (le KPI) mesure quant à lui le degré d'atteinte des objectifs de l'entreprise.

QU'EST CE QU'UN INDICATEUR UTILE ?

La question se pose devant la multitude des informations disponibles : quand on ne sait pas quoi mesurer, on mesure tout ! Résultat : des pseudo-tableaux de bord du type « usine à gaz » dont la construction prend beaucoup de temps... et reste d'une très faible utilité car rares sont ceux qui les lisent et encore moins qui les comprennent et les utilisent.

EXEMPLE

La chargée d'étude RH en charge de la construction des tableaux de bords RH part en congé maternité. Pendant ce congé, les tableaux de bord ne sont plus adressés à leurs destinataires habituels. Aucune plainte ni remarque ne remonte au responsable du service. Décision de ce dernier au retour de la salariée : suppression des anciens tableaux de bord qui manifestement n'étaient ni lus ni exploités, création d'un groupe de travail destiné à produire des tableaux de bords enfin utiles.

Lorsqu'on construit un système d'indicateur, il faut veiller à leurs effets pervers :

- Un indicateur est un instrument de mesure d'une réalité nécessairement nuancée, aucun indicateur n'est parfait ni exhaustif (le faisceau du projecteur laisse nécessairement des zones dans l'ombre).
- Aucun indicateur ne devra jouer contre un autre.
- Chaque indicateur devra être affecté à un responsable : Un indicateur = un propriétaire,

Pas d'indicateur sans propriétaire (l'indicateur ne sert à rien !), pas deux propriétaires sur un même indicateur (à qui la responsabilité ?).

! À SAVOIR

QUALITÉS D'UN BON INDICATEUR

- Sensible, prédictif, obtenu au plus tôt, simple et compréhensible pour aider les responsables à anticiper les résultats et décider au plus tôt ; préférer 2 indicateurs simples, peu ambigus, directement maîtrisable à un indicateur très synthétique et usine à gaz à calculer (nombre & fréquence des absences par nature versus coût de l'absentéisme).
- Mesurable au moyen d'une formule de calcul validée en amont (ex : effectif).
- Avoir un mode de recueil réaliste (information disponible et d'un coût proportionné à l'information donnée).
- Être lié à un historique (évolution du taux d'absentéisme maladie sur la population « vendeur ») et/ou à une norme (taux d'absentéisme maladie de l'entreprise par rapport à celui de son secteur d'activité).
- Les indicateurs devront être consolidables (poupée gigogne par services ou par unités).

TPOLOGIE DES INDICATEURS : INDICATEURS DE PERFORMANCE VERSUS INDICATEURS DE PILOTAGE

Les indicateurs de performance traduisent la performance (notamment des processus), les indicateurs de pilotage expliquent le pourquoi et le comment de l'atteinte ou non de la performance. Ne pas suivre que les indicateurs de performance : anticiper grâce aux indicateurs de pilotage.

EXEMPLE

Un des premiers objectifs de la fonction RH est de pourvoir les postes dont l'organisation a besoin pour atteindre ses objectifs de développement. L'indicateur de performance sera « 90 % des postes pourvus à moins de 3 mois ». L'atteinte ou non de cet objectif dépendra d'indicateurs de pilotage tels que le nombre de candidatures reçues, le nombre d'entretiens menés, le nombre de salariés intégrés et le taux de rétention à l'issue de la période d'essai.

L'IMPLICATION DES ACTEURS

Les acteurs de la mesure de la performance collective sont divers :

- la direction générale, garante de la cohérence d'ensemble et de la dynamique stratégique ;
- le DRH et ses services en charge de déployer la stratégie en politiques RH calées sur le projet d'entreprise (« la bonne personne à la bonne place au bon moment pour le bon motif avec la bonne rémunération ») ;
- la direction financière et ses services s'intéressant au poids des frais de personnel dans le compte de résultat, à l'exactitude des dettes et créances sociales de l'entreprise ainsi qu'à la gestion du cash (paiement des salaires et charges) ;
- la direction des Systèmes d'information garante de l'accessibilité, de la sécurité et de la sauvegarde des données ;
- le management de proximité en prise directe avec les réalités terrain ;
- les représentants du personnel : le CE en charge de la vie économique et sociale de l'entreprise et dans une moindre mesure les délégués du personnel (réclamations), délégués syndicaux (revendications) et comité d'hygiène et de sécurité ;
- les acteurs externes : fournisseurs de prestations, externalisation, organismes sociaux, administrations et ministères, législateurs...

Les outils de mesure de la performance RH sont multiples et il est impératif de distinguer ceux qui relèvent du reporting, s'intéressant au passé, et ceux qui relèvent du pilotage, axés sur le futur. Une autre dimension importante de ces outils est la dimension temporelle dans la mesure où certains ne sont pertinents que pour prendre une « photographie » d'une situation à un moment donné pendant que d'autres ont la capacité de mesurer un phénomène de façon dynamique : la périodicité pourra être annuelle pour les premiers, tandis qu'elle sera vraisemblablement mensuelle, voire hebdomadaire, pour les seconds.

TROIS REMARQUES PRÉALABLES

ENTRER DANS UNE LOGIQUE CLIENT FOURNISSEUR ET IDENTIFIER POUR QUI ON MESURE

SAVOIR DISTINGUER REPORTING ET PILOTAGE

On constate dans la pratique des confusions entre budgets et plans d'action, reporting et pilotage. Bien souvent le terme « tableau de bord » est indifféremment employé pour chaque outil bien qu'ils soient radicalement différents dans leur conception et dans leur utilisation comme le souligne le tableau 16.6.

La mise en place de ces outils nécessite d'avoir une vision globale des processus afin d'entrer dans une logique client-fournisseur interne. Le management de proximité est fournisseur des données variables mensuelles (primes, gestion des heures...) au service paie. Ce dernier est fournisseur de bulletins de paie, de déclaratifs sociaux et d'écritures comptables à la fois conformes et lisibles. Les services comptables sont fournisseurs de soldes de

Tableau 16.6 – Distinction entre reporting et pilotage

Reporting Vision du passé, SUR les entités	Pilotage Vision future POUR les entités
Informations financières exclusivement	Données non financières et qualitatives
Informations uniquement internes	Intégration d'informations extérieures
Contenu standard pour tout le monde	Contenu adapté aux besoins de pilotage
Périodicité mensuelle	Possibilité en temps réel
Beaucoup d'informations	Peu d'information (Alerte/Traçabilité)
Présentation lignes/colonnes	Ergonomie
Lenteur d'obtention des informations (j+10 ou j+25)	Rapidité d'obtention (j+1, j+3)

comptes ajustés et expliqués en fin de mois de telle sorte que le contrôle de gestion assure le suivi budgétaire, analyse les écarts et les explique à la direction générale et au management de proximité. Les services informatiques sont garants de l'accès aux données et de leur conservation. La boucle n'est bouclée que si chaque acteur sait qu'il fait partie d'une chaîne dont on mesurera la solidité à celle de son maillon le plus faible avec un objectif commun : produire une information pertinente au moindre coût, dans les délais les plus brefs avec un minimum d'énergie.

À NOTER

ON PRENDRA SOIN D'IDENTIFIER pour qui on mesure de telle sorte à adapter l'information au niveau de décision du destinataire : management de proximité (suivi quotidien des heures travaillées), DRH (suivi mensuel de l'absentéisme et du recours aux heures supplémentaires), Direction financière (suivi mensuel des ETP payés – travaillés), Direction générale (suivi mensuel des ratios CAHT/ETP présent et ETP payés).

SAVOIR COLLECTER DES INDICATEURS QUALITATIFS

On ne peut plus aujourd'hui se contenter d'indicateurs financiers pour comprendre et piloter une entreprise : les racines de la performance ne sont pas (que) financières. La question se pose alors de savoir où et comment aller chercher ces indicateurs non financiers.

Ainsi se développe depuis une dizaine d'années des enquêtes de satisfaction ou d'engagement internes (Baromètres internes) et externes (ex Great place to work) permettant à l'entreprise de comprendre ce qui se passe en interne et de se situer par rapport aux autres entreprises du marché (*cf. infra*).

On notera également que des comptes rendus d'entretien peuvent alimenter une précieuse base de données « qualitative ». Le tableau 16.7 donne deux exemples.

Les outils de reporting d'effectifs et de coûts servent à décompter les effectifs et les coûts associés selon une périodicité au moins mensuelle avec présentation des écarts par rapport à la cible. Le lecteur se reportera au dossier 10 « Rémunération » pour ce qui concerne les outils et méthode de projection de masse salariale.



EN PRATIQUE

LES BONNES PRATIQUES DE REPORTING

- Fixer des cibles en fin de période.
- Faire en sorte que ces cibles qui ne soient pas la valeur de la période précédente mais constitue l'objectif à atteindre.
- Identifier à chaque fin de période les écarts en cumul mensuel par rapport à la cible à atteindre en fin d'année.
- Se positionner par rapport à la donnée de l'année précédente.
- Ajuster la périodicité du suivi en fonction des données (la pyramide des âges ne nécessite pas un suivi mensuel).
- Construire les outils en poupée russe de telle sorte à avoir une vision globale au niveau de la direction générale et une vision détaillée au niveau de chaque entité du groupe puis de chaque service.

Tableau 16.7 – Exemples d’indicateurs qualitatifs

Besoin	Indicateur	Mode de collecte de l’indicateur
Réduire le taux de démission	Cause des démissions (rémunération, attitude du management, motif personnel indépendant de l’entreprise...)	Entretien systématique post-démission
Rendre les formations utiles et efficaces	Degré de satisfaction à froid du management de proximité	Insertion dans l’entretien annuel d’évaluation d’une question en ce sens

LES OUTILS
DE REPORTING RH

Les entreprises construisent des outils pour différents destinataires : direction de ressources humaines, direction financière et lignes managériales, instances représenta-

tives du personnel (voir bilan social présenté en fiche 2) et des salariés.

DÉMOGRAPHIE D’ENTREPRISE

Son évolution est suivie selon une périodicité annuelle : pyramide des âges, répartition hommes/femmes...



EN PRATIQUE

MISE EN ŒUVRE D’UN REPORTING RH

- Suivre le nombre de salariés (reporting d’effectif) en incluant la main-d’œuvre externe
- Suivre la nature des contrats de travail
- Suivre les flux (entrées sorties, absentéisme, heures supplémentaires...)
- en phase de création des états, indiquer sur chaque tableau, l’objectif et le destinataire et s’assurer que le tableau répond bien aux attentes du destinataire.
- Faire simple et lisible dans la présentation : construire trois tableaux portant indication lisible de son utilité.
- Éviter les redondances (même chiffre dans plusieurs tableaux) intégrer des commentaires et renvoyer les détails dans un ou plusieurs tableaux annexes.
- Les colonnes : présenter la valeur en fin de période, le cumul depuis le 1^{er} janvier, la cible, l’écart à la cible N, la valeur à N-1.
- Les lignes : identifier ce qui est pertinent en fonction de l’activité et du destinataire.
- Préparer le système d’information RH (paie, GTA...) à extraire simplement et directement les données de telle sorte qu’il ne soit pas nécessaire de faire des calculs intermédiaires.
- Utiliser des nombres ou des ratios selon les cas mais se méfier des pourcentages lorsque la valeur exprimée en pourcentage est inférieure à 100 (une personne absente dans un service de 5 personnes représente certes un absentéisme de 20 %... mais il ne s’agit que d’une personne sur 5).

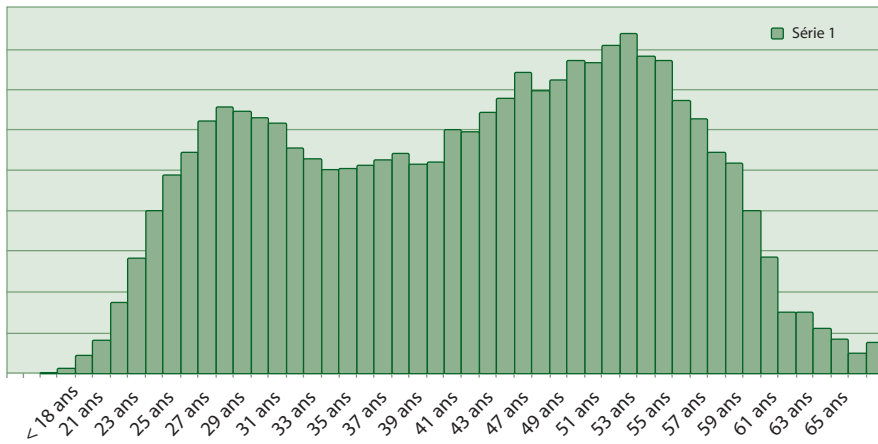


Figure 16.7 – Exemple de pyramide des âges

LE REPORTING D'EFFECTIF

La mise en place d'un suivi pertinent des effectifs nécessite d'avoir réglé au préalable les questions de sémantique en concertation avec la DAF et les lignes managériales. Il convient également d'adapter le suivi à la structure et à la nature de l'activité et

de ventiler en fonction de l'activité et des besoins d'analyse et des départements. Planifier les dates et modes opératoires en fonction des dates d'arrêté des paies, des états à faire parvenir aux organismes extérieurs (déclaration des mouvements de main-d'œuvre, statistiques DARES...) et aux clients internes.

Tableau 16.8 – Exemple de reporting d'effectif

[illegible]

LE REPORTING DES CONTRATS DE TRAVAIL

Un tableau annexe pourra présenter les mêmes données exprimées en pourcentage qui aideront à produire des commentaires sans encombrer le tableau principal de données superflues pour le destinataire.

Le reporting en lignes colonne pourra être présenté à un instant T sous forme graphique enrichie d’une précision supplémentaire comme le montre l’exemple qui suit.

LE REPORTING DES FLUX

Le reporting des flux consiste à suivre principalement l’absentéisme, le turn-over et le recours aux heures supplémentaires.

Le suivi de l’absentéisme

Calculer le coût de l’absentéisme apparaît comme de peu d’intérêt. En effet, son coût total est égal au coût apparent (essentiellement le complément employeur sur IJSS versées) majoré des coûts cachés c’est-à-dire

Tableau 16.9 – Exemple de reporting de contrats de travail

Répartition des contrats de travail par nature (ETP)	Mois												Cumul fin de mois			valeur N-1		Commen- taire
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Réalisé	cible	écart	Réalisé	écart	
CDI															%		%	
CDD surcroît																		
CDD remplacement																		
Contrats aidés																		
Intérim																		
Total																		

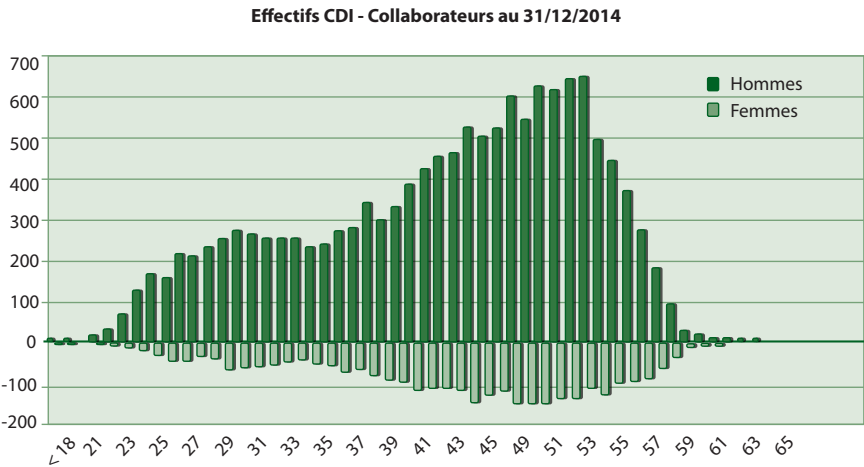


Figure 16.8 – Exemple de reporting graphique d’effectifs

les non-productions, non-qualités, démotivations et turn-over consécutifs, pertes de marchés... Les coûts cachés étant très largement supérieurs au complément employeur

et pratiquement impossible à mesurer, on doit garder en mémoire le ratio fréquemment évoqué par les praticiens « 1 % d'absentéisme représente 1 % de masse salariale » et consacrer toutes les ressources à mettre en place des plans d'identification précise des causes au moyen d'entretien systématiques post-absences et surtout des plans de réduction selon les causes.

ON CALCULE L'ABSENTÉISME avec la formule suivante : nombre d'heures d'absence (hors congés payés et RTT)/nombre d'heures contractuelles (tels qu'extraits du logiciel de paie et/ou du logiciel de gestion des temps et activités).

Tableau 16.10 – Reporting synthétique sur l’absentéisme

[illegible]

On notera que le tableau ne présente pas le taux global d'absentéisme.

Tableau 16.11 – Suivi de l'absentéisme par cause

Reporting absentéisme en nombre d'heures tableau détaillé	Mois												Cumul fin de mois			valeur N-1		Commentaire
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Réalisé	cible	écart	Réalisé	écart	
Maladie de moins de trois jours																		
Maladie de moins d'un mois																		
Maladie de plus d'un mois																		
Accident du travail																		
Maladie professionnelle																		
Maternité																		
CP/RTT																		
autres absences autorisées																		
autres absences non autorisées																		



EN PRATIQUE

L'EXEMPLE DE L'ABSENTÉISME

- Ne pas se contenter de suivre le taux global d'absentéisme qui permet certes de se positionner par rapport au secteur d'activité ou aux statistiques nationales (4.85 % en France en 2010) mais ne permet pas de progresser.
- Suivre l'absentéisme par cause en nombre d'heures et par tête (un nombre réduit de salariés pouvant représenter à eux seuls une partie significative des heures d'absence).
- Préférer mettre en place des plans de réduction de l'absentéisme que d'en calculer le coût.
- Mettre en place des entretiens systématiques de retour d'absence afin de mieux comprendre les causes.
- Réduire le micro-absentéisme par une amélioration du climat social.
- Réduire les maladies professionnelles et les accidents du travail par des plans d'actions *ad hoc*.
- Suivre pour mémoire l'absentéisme maternité et événements familiaux (peu de plans d'actions).
- Suivre l'absentéisme congés payés – RTT :
 - car le stock de congés explique à la direction financière la variation de la provision
 - pour permettre aux lignes managériales de mieux planifier les départs
- En complément du service et de l'entité, prévoir d'autres champs d'extraction (coefficient de chaque salarié, emploi repère...) afin d'affiner les analyses.

Le suivi du turn-over (taux de rotation)



EN PRATIQUE

L'EXEMPLE DU TURN-OVER

- Ne pas se contenter de suivre le taux global de turn-over, préférer le nombre de démissions ou de ruptures de période d'essai.
- Se renseigner sur le taux de turn-over par métier et sortir des analyses par filière d'emploi (commercial) voire par emploi repère (vendeur).

À NOTER

ON CALCULE LE TURN-OVER avec la formule suivante : moyenne du nombre de salariés partis et du nombre de salariés arrivés au cours d'une période donnée, divisée par le nombre initial de salariés en début de période (mois, trimestre, année). Un autre mode de calcul souvent rencontré est le rapport du nombre de départs à l'effectif total. Ce calcul fait l'hypothèse implicite que l'effectif global reste stable et que les départs sont remplacés dans un rapport un pour un.

Dans les deux cas, le taux de turn-over ne prend pas en compte uniquement les démissions mais aussi les autres formes de fins de contrat (licenciements, ruptures amiables) hors CDD. Il n'est donc pas d'une grande utilité en cas de recrutements ou licenciements massifs. Ce qui est préoccupant est le nombre de départs non souhaités mis en perspective avec la durée d'ancienneté du salarié.

Un nombre élevé de rupture de période d'essai est révélateur d'une sous-performance du service recrutement. Le management ou le montant de la rémunération peuvent être en cause pour une ancienneté entre 6 et 36 mois, au-delà ce peut être l'absence de promotion ou de plan de

carrière. Afin de connaître la cause réelle du départ non souhaité, de plus en plus de DRH mettent en place des entretiens systématiques lors du départ du salarié et renseignent des questionnaires nominatifs qui permettent d'avoir une bonne vision des causes présumées des départs.

Exemple de présentation synthétique des entrées sorties pour la direction

Tableau 16.12 – Reporting sur le turn-over (synthèse)

[illegible]

Exemple de présentation synthétique des entrées sorties pour la DRH et/ou les directions opérationnelles

Tableau 16.13 – Reporting sur le turn-over (détaillé)

[illegible]

Exemple de présentation détaillée des démissions pour la DRH et/ou les directions opérationnelles

Tableau 16.14 – Reporting sur les démissions

Tableau de suivi des démissions Janvier		Mois												Cumul fin de mois		valeur N-1		Commen-taire
		Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Réalisé	cible	écart	Réalisé	écart	
quantitatif	avant fin période d'essai																	
	à 12 mois d'ancienneté																	
	à 36 mois d'ancienneté																	
	à + de 72 mois d'ancienneté																	
qualitatif	nombre de questionnaires post démission exploités/nombre de démissions																	
	problème de rémunération																	
	problème avec le management																	
	cause personnelle salarié																	
	autres causes																	

On pourra agrémenter la présentation en vue de la rendre agréable à lire comme montre l'exemple suivant (tableau 16.15 en anglais) d'une entreprise internationale :

D'autres états de reporting peuvent être ajoutés aux basiques ci-dessus décrits, notamment le suivi de la mobilité fonctionnelle et/ ou géographique.

Tableau 16.15 – Reporting sur le turn-over d'une entreprise internationale

CONSULTANTS		janvier	février	mars	1 ^{er} trim	Trend
All Entity	Recruiting					↗
	Variations					
	External Departures					↗
	Variations					
	Balance					
France	Turnover YTD					0,0%
	Recruiting					↗
	Variations					
	External Departures					↗
	Balance					
TI	Turnover YTD					0,0%
	Recruiting					↗
	Variations					
	External Departures					↗
	Balance					
CIS	Turnover YTD					0,0%
	Recruiting					↘
	Variations					
	External Departures					↘
	Balance					
Région	Turnover YTD					0,0%
	Recruiting					↗
	Variations					
	External Departures					↗
	Balance					

REPORTING DES FRAIS DE PERSONNEL

Au préalable à la construction d'un reporting cohérent des frais de personnel, il convient de préparer les éléments d'entrées qui seront extraits de la paie et de la comptabilité.

Le tableau 16.16 présente un exemple de tableau de suivi commun entre DRH et ser-

vices du contrôle de gestion financier. Il devra être résumé pour une présentation synthétique au comité de direction.

Au-delà de ces présentations basiques en mensuel glissant, certaines entreprises établissent des outils de reporting plus prospectifs.

Dans ce tableau apparaissent les résultats annuels qu'ont entraînés les résultats en fin

Tableau 16.16 – Reporting sur les frais de personnel

[illegible]

Tableau 16.17 – Reporting prospectif sur les frais de personnel

Masse salariale mensuelle Détail analytique	31/03/2014			cumul 2014			
Libellé	Budget	Réalisé	Écart	Budget	Réalisé	Écart	
Salaires de base et primes associées	25 306	25 812	2,00	75 544	75 545	2,10	
Heures supplémentaires	1 150	920	-20,00	4 500	4 590	2,00	
Astreintes	2 500	2 300	- 8,00	7 000	6 510	- 7,00	
Primes exceptionnelles	1 000	1 000	-	2 000	2 000	-	
Salaires CDD	5 305	7 140	34,60	15 500	20 150	30,00	
Absences non rémunérées	- 4 333	- 5 025	16,00	- 13 306	- 15 302	15,00	
Charges patronales	13 917	14 466	3,90	41 057	42 072	2,50	
Total	44 845	46 613	3,90	132 295	135 565	2,50	
	31/3/13		0,30	année 2013		0,40	0,60
	31/3/12		1,50	année 2012		1,80	2,00

de mois des deux exercices précédents. On constate en mars 2014, un dépassement de budget de 3,9 % soit 2,5 % en cumul sur le 1^{er} trimestre.

Les causes apparaissent clairement en rapprochant les lignes : recours massif à des CDD pour compenser des absences non rémunérées non compensées par le recours à des heures supplémentaires.

En 2013, un écart de 0,4 % à fin mars avait entraîné un glissement total sur l'année de 0,6 % contre respectivement 1,5 % et 2 % en 2012. La conclusion est simple à tirer : une révision budgétaire est nécessaire car il sera quasi impossible d'atteindre la cible initiale 2014.

LE REPORTING
DE LA SITUATION SOCIALE

Pour présenter ce que recouvre le reporting qualitatif, on s'appuiera sur le cas d'une entreprise ayant utilisé plusieurs outils

simultanément pour faire un diagnostic de la situation sociale.

Mise en place d'outils
qualitatifs destinés
à comprendre le corps social

- **Le contexte RH** : 7 000 collaborateurs sur l'ensemble du territoire national, 55 % de cadres, deux ambitions : être le leader du marché le plus profitable et avoir les collaborateurs les plus heureux professionnellement et les plus compétents. Un dialogue social développé qui se traduit par la signature de nombreux accords, une forte culture de marque.
- **Objectif** : Comprendre le corps social, pas seulement prévenir les risques sociaux : avoir des collaborateurs qui ne comprennent pas la stratégie de l'entreprise ou n'y adhèrent pas serait inacceptable : la veille sociale doit le prévenir. Les risques sociaux habituels sont couverts, et tout particulièrement le risque de grève.

- **Les outils mis en place** : le baromètre, outil à champ d'analyse large et horizon long terme, rythme annuel ; les réunions de veille sociale : plus focalisées sur le risque social, rythme mensuel ; les groupes d'écoute : pour détailler une problématique précise, court terme ; les notes de conjoncture mensuelles, synthèse des réunions de veille sociale et des groupes d'écoute pour le comité exécutif.

Le baromètre annuel

- **Objectif** : comprendre en profondeur le degré d'adhésion, les facteurs de motivation/démotivation, repérer les peurs et les déceptions, mesurer la tendance, se comparer aux concurrents.
- **Méthode** : enquête annuelle tous collaborateurs, Appel à un organisme de sondage, benchmark sur certaines questions
- **Rôles et responsabilités** : le Comex donne l'impulsion, valide le questionnaire et la période d'analyse, interprète les résultats ; la DRH : communique vers les salariés, assure la relation avec l'organisme de sondage, analyse,

diffuse, assiste les managers dans l'interprétation ; les managers sont des relais d'information, analysent les résultats et construisent les plans d'action ; l'organisme de sondage participe à l'évolution du questionnaire, fournit le site intranet, assure les traitements et la mise en forme, participe à l'analyse de fond.

- **Questionnaire** : 69 questions principales portant sur 14 thèmes ; 11 informations permettant des analyses filtrées (Sexe, age, ancienneté, statut, classification, population encadrée, Direction, métier...) ; 10 questions benchmarkées avec le secteur ; un redressement statistique pour la représentativité de l'échantillon.
- **Thèmes abordés** : perception du positionnement par rapport à la concurrence ; compréhension/perception de la stratégie et des objectifs, perception de la dynamique interne, Culture d'entreprise, management et évaluation, évolution professionnelle, politique et gestion RH, développement des compétences, mobilité professionnelle, politique de rémunération, satisfaction professionnelle, axes de progrès, orientation client, fonctionnement interne.

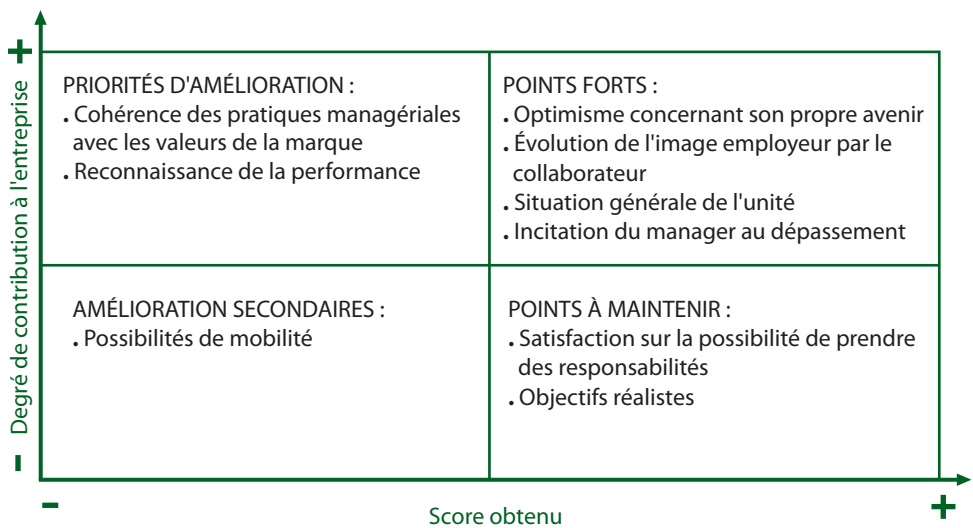


Figure 16.9 – Exemple de synthèse de diagnostic qualitatif

- **Facteurs de succès** : impulsion forte de la direction, un questionnaire suffisamment stable pour bien mesurer les évolutions, confidentialité des réponses (garantie par l'externalisation totale), professionnalisme
- **Erreurs à éviter** : l'improvisation ou l'amateurisme (évitée par l'appel à un organisme de sondage), la dérive de la « distribution des bons/mauvais points » aux managers, la recherche d'une normalisation excessive.

Les réunions de veille sociale

- **Objectif** : détecter les risques sociaux à court terme
- **Méthode** : réunion téléphonique mensuelle réunissant les responsables RH et le pôle social de la DRH
- **Rôles et responsabilités** : le Comex est destinataire de la note de conjoncture mensuelle (qui inclut les informations des réunions de veille sociale), la DRH anime le processus, produit la synthèse des éléments collectés, les responsables RH d'unités collectent et apportent l'information, débattent et interprètent, destinataires de la synthèse ; les managers sont représentés par leurs responsables RH, destinataires de la synthèse.
- **Structure du document** remis par chaque unité : points essentiels à signaler : business, climat social... ; ressenti du personnel sur les changements organisationnels et structurels, l'activité, les conditions de travail... ; implication des managers : évolution du business, conduite du changement, fonctionnement des IRP ; Initiatives syndicales : tracts, grèves, audiences... Climat interne et communication : compréhension et remarques sur la stratégie du Groupe (salariés, managers) ; actions de communication portées par les managers : sujets sur lesquels ils sont à l'aise/mal à l'aise, attentes des managers ; attentes des salariés en matière de communication ; points de vigilance et recommandations.

- **Facteurs de succès** : un réseau de responsables RH solide, bien ancré dans le tissu local ; la régularité d'un processus bien rodé : collecte d'information par unité, débat, synthèse ; un vrai débat avec les RRH permettant de faire ressortir les mouvements de fond du « bruit » ambiant.
- **Erreurs à éviter** : fournir la synthèse telle quelle au Comex : le passage par la note de conjoncture permet de fournir une information plus synthétique, moins technique, plus porteuse de sens ; mal équilibrer les informations factuelles (absentéisme, tracts, sujets d'audience...) et les informations qualitatives (perception du climat).

Les groupes d'écoute

- **Objectif** : obtenir une information qualitative sur les problématiques identifiées dans le cadre du baromètre ou remontées spontanément par des salariés ou des organisations représentatives du personnel ; zoomer sur les signaux d'alarme d'un site opérationnel (en cas de résultats hors norme au baromètre par exemple)
- **Méthode** : identification des sites prioritaires en fonction des problématiques à creuser ; définition d'un échantillon représentatif de salariés (une dizaine) avec le réseau de communication local ; animation sur la base d'un guide d'entretien ; débriefing et consolidation avec les autres dispositifs de veille
- **Rôles et responsabilités** : le Comex reçoit une synthèse de chaque groupe d'écoute et une consolidation avec les autres dispositifs de veille sociale ; le service Communication Interne anime le dispositif, conçoit le guide d'entretien et planifie les groupes d'écoute avec la DRH, organise la logistique avec le réseau de communication local ; la DRH identifie les problématiques à traiter et consolide les informations obtenues. Les managers des sites concernés commentent/complètent les synthèses des Groupes d'écoute avant remise au Comex.

- **Facteurs de succès** : qualité de l'animation, climat de confiance, implication du management dans la synthèse des remontées, traiter les remontées des groupes d'écoute et faire un retour aux salariés participants.
- **Erreurs à éviter** : ne pas respecter la confidentialité des échanges, donner aux managers le sentiment qu'on les court-circuite et ne pas les associer à l'analyse, oublier de donner aux salariés participants un feedback sur la prise en charge des remontées d'information.

Les notes de conjoncture

Les notes de conjoncture constituent une compilation mensuelle des remontées obtenues à travers les différents « capteurs » du climat social. Destinées au Comex, elles mettent l'accent sur les quelques problématiques sensibles du moment et sur l'évolution de la criticité de celles des mois précédents. Une note de conjoncture est volontairement synthétique pour permettre une lecture rapide, elle peut donner lieu à des demandes d'approfondissement qui enchaînent sur des nouveaux groupes d'écoute ou à des plans d'action RH/Management.

Conclusion sur le dispositif

L'entreprise promeut des valeurs fondamentales : culture de la marque et dialogue social. Ses dispositifs de veille sociale consistent donc à mesurer et comprendre l'adhésion à l'entreprise, la marque, les produits ainsi qu'à prévenir les risques sociaux classiques. Cela repose sur 4 piliers : la confiance que permet le professionnalisme de la démarche, la garantie de confidentialité, et l'externalisation ; la rigueur de processus organisés, récurrents et durables ; la comparaison externe chaque fois que possible ; l'implication réelle du Comité Exécutif.

Dans ces conditions, la veille sociale est un véritable levier concurrentiel au service de l'entreprise.

LE BILAN SOCIAL INDIVIDUEL : L'ÉMERGENCE D'UN REPORTING À DESTINATION DES SALARIÉS

Le concept de rémunération globale est relativement récent dans l'entreprise, et inégalement compris et intégré par les salariés. En effet, de nombreuses enquêtes ont pu mettre en évidence que la rémunération est souvent associée au salaire mensuel, et que celui-ci est même parfois considéré net de charges sociales. Le bilan social individuel (BSI) permet, en recensant les différents modes de rémunération utilisés par l'entreprise et les avantages sociaux offerts aux salariés, de trouver un axe de communication efficace autour de ce problème.

À quels objectifs répond le BSI ?

Permettre au salarié d'avoir une vision globale et concrète de ses éléments de rétribution (rémunération stricto sensu, périphériques de rémunération et ensemble des éléments que l'entreprise a dépensés ou octroyés au collaborateur).

Donner à l'entreprise la possibilité de faire connaître sur un support spécifique plus lisible que le bulletin de paie les différents aspects de la politique sociale et de sa contribution financière. Elle valorise ainsi ses engagements sociaux auprès de ses collaborateurs.

Accessoirement, contrôler la mise à jour des éléments de situation personnelle des salariés qui n'auraient pas été pris en compte dans le SIRH (nombre d'enfants, situation de famille...).

À qui s'adresse le BSI ?

Le BSI est établi à l'initiative de l'entreprise au profit de tout ou partie de son personnel (souvent lors de l'entretien annuel d'évaluation). Il est élaboré pour chaque salarié concerné, à partir de sa situation personnelle arrêtée à une date donnée. Les données présentées sont extraites du système d'information RH (paie, formation, fiche individuelle...).

! À SAVOIR

- Quelle est la nature de l'information contenue dans le BSI ? Ne correspondant à aucune obligation légale, c'est l'entreprise qui décide de la nature de l'information qu'elle souhaite communiquer à ses collaborateurs. Ainsi, en fonction des priorités et des attentes de ses collaborateurs, le BSI pourra être restreint aux détails de la rémunération, ou présenter l'ensemble des éléments de rétribution.
- Une information synthétique, objective, personnelle et confidentielle.
- une information modulable en fonction des objectifs de communication de l'entreprise et des attentes des salariés.

LES OUTILS DE PILOTAGE

La pratique utilise largement le terme de « tableau de bord » en confondant les outils de reporting vision du passé et les outils de pilotage, vision du futur. Comme leur nom l'indique les outils de pilotage servent à piloter c'est-à-dire atterrir là où on l'a voulu... donc comprendre pour décider des immanquables actions correctrices.

Toute la difficulté en matière d'outil de pilotage réside ici : quand on ne sait pas quoi mesurer, on mesure tout ! Quand on ne s'est pas suffisamment interrogé sur qui est responsable de quoi, on donne la mesure à tout le monde. Résultat : personne ne lit des « tableaux de bord » qui ne sont pas adaptés aux besoins de ceux qui doivent décider. Dans le pire des cas, les décisions sont prises sans disposer des informations clés (les exemples sont légion, quel que soit le niveau hiérarchique), dans le meilleur des cas, certains décideurs se seront fabriqués leurs propres tableaux de bord... bien conservés dans le deuxième tiroir de leur bureau. Le challenge à relever consistera alors à identifier qui dispose d'outils de pilotage pertinents (les managers qui performant) et comment surmonter les jeux de rôles et de pouvoir afin de les mettre à la disposition de tous.

EXEMPLE

Le pilote d'une voiture dispose d'un nombre plus ou moins étendu de cadrans, diodes et autres « indicateurs ». Ayant appris à conduire, il sait lesquels utiliser et quand ; il sait quel est son objectif de l'instant (démarrer, contrôler sa vitesse, s'arrêter). Doté de deux véhicules, il sait quand il faut utiliser le vélo pour aller chercher le pain et le break pour aller en grande surface faire les courses hebdomadaires. Il en est exactement de même pour les outils de pilotage. Chercher le pain ou remplir un grand caddy ? Quel est l'objectif donc quel véhicule dois-je utiliser ? Ai-je besoin de porter une attention soutenue aux cadrans m'indiquant la pression et à la température de l'huile ou vais-je me satisfaire une diode m'indiquant qu'un rendez-vous avec le garagiste est à planifier ?

TABLEAU DE BORD DE TYPE « BALANCED SCORECARD »

Le concept de *balanced scorecard* (traduit en français par « tableau de bord prospectif ») a été introduit en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton. Cette méthode permet de mesurer les activités de l'entreprise selon 4 pavés : clients, finances, processus et apprentissage organisationnel, ce dernier pavé représentant la dimension RH du pilotage global. L'apport du BSC est qu'il s'attache non seulement aux résultats financiers, mais aussi aux questions humaines qui amènent ces résultats, afin que les organisations se concentrent sur l'avenir et agissent dans leur meilleur intérêt à long terme. Ce système amène les managers à se concentrer sur les objectifs chiffrés qui mènent au succès.

Mettre au point un tableau de bord prospectif inclut quatre processus :

- traduire la vision en objectifs opérationnels ;
- communiquer la vision et la décliner en performance individuelle ;
- planification d'activité ;

- feedback et apprentissage, puis ajustement de la stratégie en fonction.

La carte stratégique, diagramme stratégique causes-effets, se compose de quatre axes :

- finance ou bénéfices financiers : Ce que l'on apporte aux actionnaires
- client ou impact client : Ce qu'attendent les clients
- processus internes ou processus clés : quels processus apportent de la valeur ?
- apprentissage organisationnel et développement ou capacités stratégiques : implication des RH ou de l'infrastructure. Ce pavé constitue le point le plus sensible car il consiste à adapter l'organisation, pour la rendre apprenante, afin qu'elle s'enrichisse de nouvelles connaissances

par des effets d'interaction entre les décideurs, les opérationnels, les clients, et les autres parties prenantes.

Tableau de bord de pilotage de plans d'actions RH

Au-delà des macros KPI contenus dans le *balanced scorecard*, il convient d'aller dans le détail en identifiant les indicateurs de pilotage des plans d'action RH issus de la réflexion stratégique. On utilisera ici encore le cas d'une entreprise internationale pour montrer un exemple de tableau de bord de pilotage de plans d'action RH, c'est la raison pour laquelle la figure 16.10 et le tableau 16.18 sont en anglais.



CAS D'ENTREPRISE

INDICATEURS RH UTILISÉS PAR UN GROUPE FRANÇAIS, NUMÉRO UN MONDIAL SUR SON MARCHÉ, 50 000 SALARIÉS DANS PLUS DE 30 PAYS

L'implantation mondiale du groupe et son nombre de salariés nécessite de suivre 7 thématiques et près de 70 indicateurs dont les 34 plus significatifs sont suivis au niveau de la DRH groupe (les autres ne sont appréhendés qu'au niveau local).

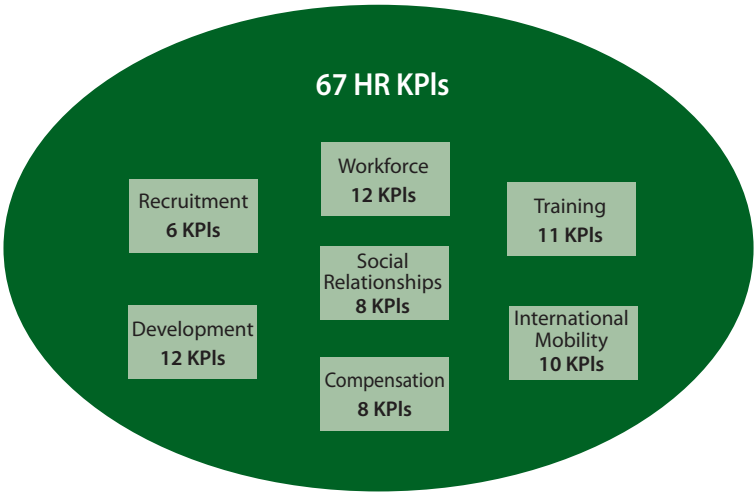


Figure 16.10 – Les 67 indicateurs de pilotage RH (HR KPI) par thème

Tableau 16.18 – Les 34 indicateurs de pilotage RH (HR KPI)
au niveau du groupe

34 HR KPIs at Group Level	
1- Total Headcount	19- Number of employees hired on FT contract
2- Total FTE's	20- Total of new temporary workers
3- M&P's : Permanent	21 - Permanent contract : Number of leavers
4- LM & TAC : Permanent	22- FT Contract : Number of leavers
5- FW : Permanent	23- Temporary workers : number of leavers
6- M&P's : Fixed term contract	24- Annual number of training hours per year per employee
7- LM & TAC : Fixed term contract	25- Employee : Rate of turnover
8- FW : Fixed term contract	26- Average delay of recruitment
9- Temporary workers	27- Absenteism rate
10- Total Permanent + Fixed term contract	28- % of PRD made
11- Total Human Resources	29 - EOS participation rate
12- % of Women	30- % of employees having a variable part based on economical performance
13- % of operational employees	31- % of managers having a ST (Short term Incentive)
14- % of functional employees	32- % of managers having a LTI (Long term Incentive)
15- % of handicaped workers	33- Internal mobilities
16- % of apprentices	34- Notoriety among students
17- Replacement rate (Newcomers/Departures)	
18- Number of employees hired on permanent contract	

APPORT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Conformité réglementaire, gestion des risques, reporting financier, pilotage : où aller chercher les données de base qui serviront aux formules de calcul des indicateurs ? Telle est la question cruciale qui se pose au DRH confronté à la logique du « tout informatique » présentée en introduction. Le SIRH est la première source d'information servant de base à la construction des indicateurs.

QUELLE ARCHITECTURE POUR LE SIRH DANS UN CONTEXTE DE CONSTANTE ÉVOLUTION DES BESOINS DES UTILISATEURS ?

Insuffisance des ressources financières octroyées, difficulté pour la DRH à démontrer la valeur créée par l'investissement, multiplicité des besoins, priorité aux applicatifs métiers : le système d'information RH est souvent le parent pauvre du SI. Lorsque les ressources sont allouées, la multitude des besoins (multitude des domaines d'action RH) engendre la mise en place d'un grand nombre de logiciels spécifiques avec une part plus ou moins importante laissée aux tableurs.

Se posent ainsi des difficultés d'interface et/ou de ressaisies. Le cas d'entreprise suivant montre une architecture de SIRH composé d'un ensemble de briques que l'on cherche à rendre cohérent.

QUELS SONT LES RISQUES ASSOCIÉS À LA MISE EN PLACE D'UN SIRH ?

Pour éviter les problèmes créés par des interfaces, souvent complexes, à développer entre les briques diverses du SIRH, de nombreuses entreprises ont décidé d'utiliser des progiciels de gestion intégrés de type Oracle PeopleSoft,

SAP HR, HR Access ou CEGID pour ne citer que les plus connus d'entre eux. Ces projets souvent soutenus par les directions financières qui ont-elles mêmes déployé ce type d'architecture. La décision de déployer un ERP RH devra être prise en intégrant la dimension « risque » en partant des constats, en évaluant les risques, en comprenant les causes, en faisant un choix final raisonné de SIRH.

En conclusion, le meilleur compromis (coût/risque/fonctionnalités) reste souvent l'architecture « au meilleur logiciel du marché » (*best in class*) connectée sur un infocentre enrichi d'outils de data mining¹. Quelques facteurs clés de succès peuvent être identifiés pour l'implémentation d'un SIRH.

1. Voir le dossier 5 dans la première partie de cet ouvrage.

EXEMPLE

Architecture d'un SIRH constitué de briques répondant à des besoins spécifiques

Les différentes briques et les interfaces du SIRH d'une société de 700 salariés filiale française d'un groupe international. On remarque la complexité des différentes briques et la difficile gestion des interfaces trop souvent manuelles ou à créer. Pour autant le système fonctionne. La bonne piste d'amélioration consisterait à créer un infocentre RH permettant de requêter les données issues des différents logiciels.

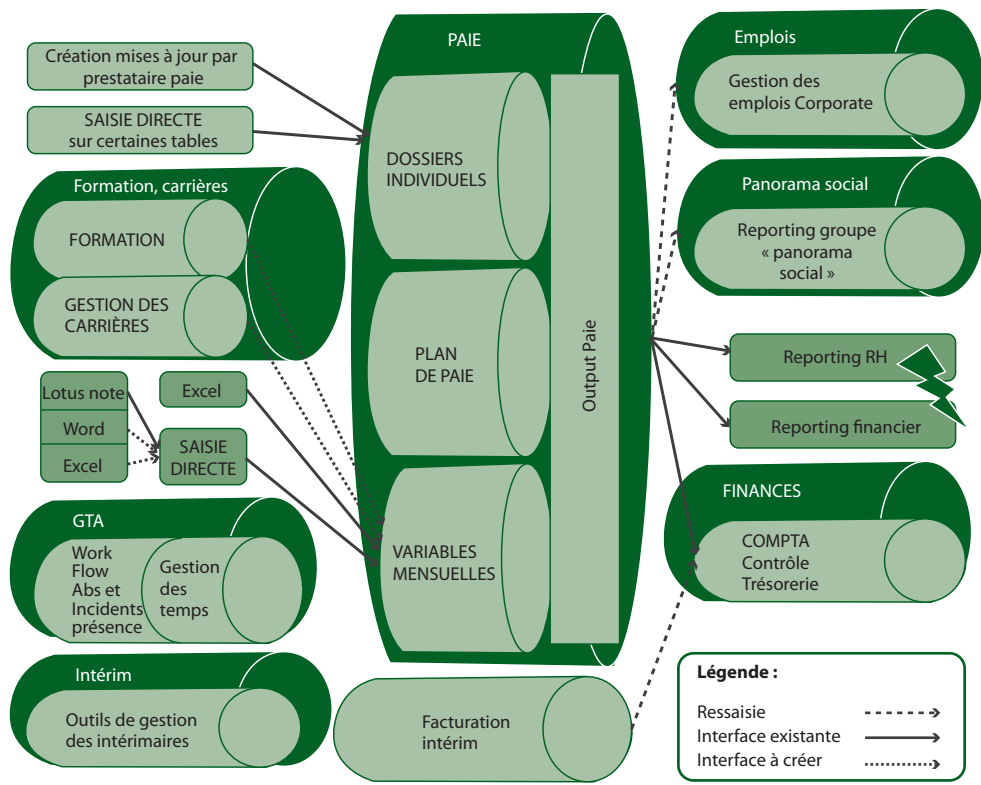


Figure 16.11



CAS D'ENTREPRISE

LE SIRH DE LA SACEM (1500 COLLABORATEURS SUR 90 SITES)

Catherine Vernhes, coordination informatique SIRH et Mathilde JURKEW, contrôle de gestion sociale ; avec l'aimable autorisation de Louis-Jérôme Texier, DRH.

• **Les besoins :** Le SIRH actuel s'est progressivement construit à partir de 2000, date à laquelle la SACEM a mis en place un ERP RH qui s'est étendu par ajouts successifs de logiciels 'de niche' taillés quasiment sur mesure en réponse à des contraintes législatives (ex : 35 h), des contraintes d'organisation (ex: mise en place des workflows), ou pour satisfaire des besoins d'expertise croissante exigée des fonctions RH ou des besoins stratégiques (ex : décisionnel).

Nous réfléchissons actuellement y ajouter une dimension collaborative ce qui nécessitera une migration sur une version plus récente de l'ERP RH. Dans ce cadre, l'organisation en « best of breed » est remise en question essentiellement en raison du nombre croissant et de la complexité des interfaces. Dans ce contexte, nous avons lancé le Projet ALICE (Actions pour un Logiciel Innovant, Collaboratif et Evolutif) avec pour objectif de mise en production, l'année 2014.

• **Les contraintes :** Comme tous les SIRH : des délais de développement souvent contraints par un aspect légal, des textes de loi parfois difficiles à transcrire en algorithme, une confidentialité obligatoirement sans faille, une hypersensibilité de certaines applications (paie, GTA, dossiers médicaux, évaluation annuelle en ligne, ...). Nous fonctionnons presque totalement avec des prestataires externes. Les ressources sont donc « volatiles » et toujours à négocier.

Comment la SACEM a rendu performant son SIRH : La vraie force du SIRH de la SACEM réside dans la qualité de sa maîtrise d'ouvrage : la plupart des experts RH ont une réelle compétence en MOA et une bonne connaissance de la conduite de projet donc le 'mode projet' est implicite et naturel. De ce fait, les besoins sont clairement exprimés, les recettes sont fiables, les priorités sont comprises, les risques sont gérés, les plannings sont en principe respectés). Il y a une équipe d'AMOA à la DRH et une à la direction des systèmes d'information. Au-delà de cela, il y a un réel travail d'équipe avec une bonne communication MOA/MOE donc une coordination fluide et plutôt facile. Il n'y a pas d'éloignement géographique entre les différents acteurs. La direction est très impliquée. Pour les projets sensibles, les méthodes classiques de conduite de projet sont rigoureusement appliquées.

Notre paie est simple et l'application fiable, nous ne sommes donc pas trop gênés dans nos travaux par des urgences ou des impondérables stressants, chronophages et sources de désorganisation.

• **Le pay back global :** Nous avons encore peu institué d'indicateurs de performance. Nous avons jusqu'à maintenant concentré nos efforts sur la fiabilité. C'est avec le projet ALICE que nous commençons à mettre en place la notion de ROI (qualitatif et quantitatif). Les autres indicateurs suivront.

CAS D'ENTREPRISE (SUITE)

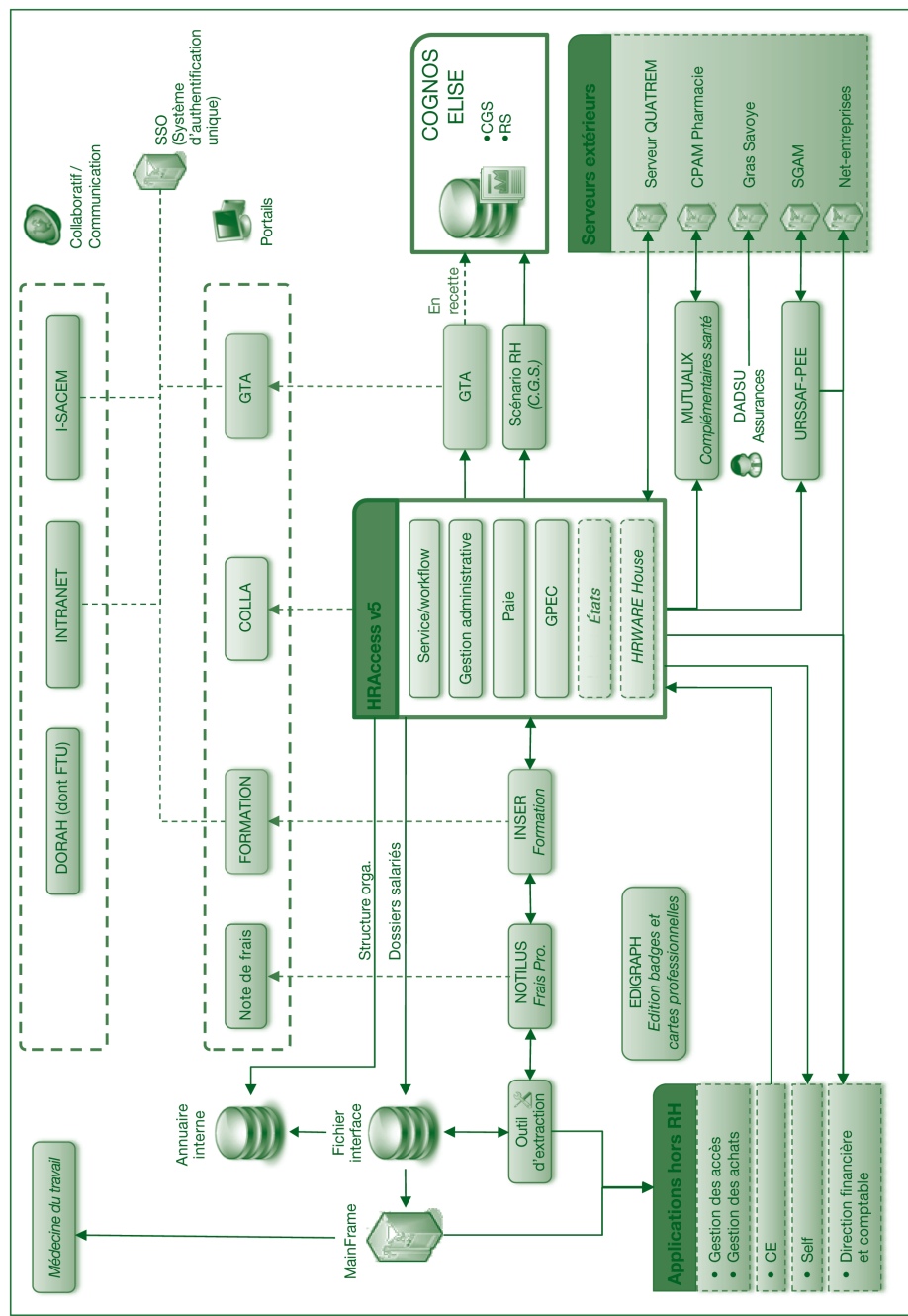


Figure 16.12

QUELS APPORTS DU SIRH DANS LE PILOTAGE DES EFFECTIFS ET DES COÛTS ?

Le tableau 16.19 reprend le cas d’une entreprise qui a évalué les apports d’un outil

SIRH spécifique, à savoir un outil de projection de masse salariale pour lui permettre de mieux piloter des effectifs et les coûts. On notera, en particulier, dans cet exemple les possibilités accrues en termes de rapidité de fiabilité des données produites et, plus généralement, une facilitation, du rapprochement du monde des RH et celui du contrôle de gestion.

Tableau 16.19 – Les apports du SIRH dans le pilotage des effectifs et des coûts

	Situation initiale : des frais de personnels gérés en coûts standards sans outil informatique dédié	Mise en place d’un outil de projection de masse salariale en vue du pilotage des effectifs et des coûts
Collecte mensuelle des données RH	<i>Datawarehouse</i> existant trop technique et peu utilisé, Planning d’extractions de données mal tenu, Absences d’intégration des provisions, Gestion incomplète de la rétroactivité	VISUALISER : fiabilisation du <i>datawarehouse</i> : Interfaces avec les SI (amont et aval), Planification des chargements de données, États standardisés et normés, synchronisation des systèmes
Visualisation et analyse évolution effectifs/masse salariale	Analyses globales au niveau de l’entreprise : Budgets globaux ; Difficultés d’accès aux données (RH/CdG) : hypothèses peu communiquées aux unités opérationnelles ; Manque de visibilité pour les analyses d’écarts	ANALYSER : Rapprochement du monde RH et Contrôle de gestion, Analyses maîtrisées par tous, Projection des rémunérations avec hypothèses centralisées et possibilité de descendre au niveau de l’individu ; Projection des flux entrées/sorties en local ; Décentralisation de l’information pour des analyses maîtrisées ;
Élaboration budgétaire Simulation et analyse d’impacts	Hypothèses budgétaires globales communiquées de façon macro : mauvaise évaluation de l’effet de structure : on travaille sur des moyennes de rémunération ; Processus de simulation itératif et long ; Processus budgétaire en parallèle : RH et CG	SIMULER : Simulations fiables et facilitées, Cycle budgétaire raccourci, gain de temps pour les analyses (interfaces entre les logiciels, suppression des ressaisies).
Reporting et prise de décisions COMEX	Des prises de décisions difficiles : Visualisation complexe des chiffres (maille budgétaire trop macro) ; Difficulté d’accès aux données RH/CG : mauvaise diffusion des chiffres ; Hétérogénéité des décomptes des effectifs, Vision des effectifs en nombre et non en flux	DÉCIDER : Reporting local et global industrialisé, données partagées entre la RH et le contrôle de gestion de façon sécurisée ; pilotage des effectifs par flux et vision GPEC



EN PRATIQUE

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR L'IMPLÉMENTATION RÉUSSIE D'UN SIRH

Des règles de bon sens doivent être suivies en vue d'éviter les échecs et les dérives financières

- Co-construire le projet SIRH entre DRH et DAF autour d'un Cahier des charges précis.
- Identifier et impliquer fortement tous les acteurs.
- Transférer les compétences continuellement dès le lancement de projet.
- Pratiquer le process MATCH & GO itératif articulé sur des cycles courts.
- « Customiser » rapidement tous les volets fonctionnels.
- Mettre en œuvre une réelle conduite de projet matérialisée par un planning, une cartographie des acteurs et des livrables intermédiaires.
- Ne pas réaliser d'économies sur la formation des utilisateurs ni sur la rédaction du cahier des charges.
- Penser évolutivité et maintenance du système.
- Privilégier un processus itératif : les essais font ressortir les erreurs.
- Résister au « tout et tout de suite » : un mois de retard pour une solution testée qui fonctionne est préférable à 3 reports comportant des bugs.
- Privilégier l'ouverture : éviter les solutions radicales techniquement.
- Anticiper le quotidien : process de gestion et d'animation, disponibilité, charges d'exploitation.
- Offrir de réelles commodités : focaliser sur le nécessaire en évitant les gadgets.
- Rester modeste : un produit couvrant 80 % des besoins est préférable à un développement lourd et coûteux pour les 20 % restant.
- Satisfaire les besoins de tous les utilisateurs : DG, managers, utilisateurs, RH.
- Hiérarchiser les priorités : les fonctionnalités avancées se justifient uniquement si celles de base fonctionnent.
- Éviter des contraintes supplémentaires ou des exclus.
- Faire attention à l'esthétique : ce qui est laid ne se vend pas.

RÉSULTATS ATTENDUS ET FREINS POTENTIELS

Les démarches et les outils de mesure de la performance RH, grâce à une utilisation intelligente du SIRH, doivent conduire à renforcer la légitimité et la place de la GRH dans l'entreprise au même titre, par exemple, que les finances et le marketing. Deux résultats, parmi d'autres, peuvent être mentionnés ici : la formalisation des processus RH et la construction des indicateurs. Néanmoins certains freins existent dans la mise en œuvre des démarches et outils conduisant nécessairement à plus de rigueur dans le champ de la GRH.

UN PREMIER RÉSULTAT : LA FORMALISATION DES PROCESSUS RH

Instabilité des périmètres (fusions, acquisitions, cessions d'acquisitions récentes), instabilité des processus, externalisation non plus subie mais maîtrisée. La fonction RH doit aligner ses processus sur les besoins des opérationnels : atteindre les résultats attendus. Des processus qui soient en ligne avec les orientations stratégiques et fassent l'objet de plans qualité dans une logique d'amélioration continue ISO9001 (satisfaction des besoins clients internes ou externes). Elle doit également les mettre sous contrôle, les sécuriser tant au plan informatique qu'en matière de gestion des risques.

Le principal facteur clé de succès à la performance est ici d'avoir une vision transversale qui décroïssonne, en premier lieu, les services RH entre eux (exemple : recrutement, admi-

nistration du personnel, formation carrières, rémunération...), en second lieu, la fonction RH et les autres fonctions (directions opérationnelles, financière etc.). Comme en matière financière, passer de l'ère du reporting à celle du dialogue !

POURQUOI GÉRER PAR LES PROCESSUS ? : QUALITÉ ET CRÉATION DE VALEUR

Gérer par les processus permet de créer de la valeur en supprimant les doublons et autres tâches inutiles, de sécuriser et rationaliser les activités : en un mot, de rendre l'ensemble des acteurs à la fois efficaces et efficients. Le résultat d'une gestion par les processus est une production RH de meilleure qualité et de moindre coût... incluant les coûts cachés. Le tableau 16.20 montre les résultats de la refonte d'un processus de gestion de paye dans une PME.

Tableau 16.20 – Résultats de la refonte d'un processus de gestion de paye dans une PME

Avant	Après
Bulletins de paie erronés faute de mise à jour des taux de cotisation nationaux et de paramétrage correct des taux de cotisation mutuelle	Abonnement du service Paie à une documentation périodique, collecte des adhésions « mutuelle » par le service recrutement en même temps que la signature du contrat de travail
CDD non conformes car rédigés par les unités non formées au droit individuel du travail	Centralisation de la rédaction des CDD au service RH par un collaborateur dédié
paies fausses, risque de requalification des CDD en CDI	paies justes, disparition du risque de requalification des CDD en CDI

COMMENT CARTOGRAPHIER LES PROCESSUS RH ?

Les questions à se poser

- De quel processus s'agit-il : le définir précisément c'est-à-dire en circonscrire les activités en fonction du ou des éléments de sortie ?
- Quelle est sa mission ? À quoi sert-il, s'il ne sert à rien, c'est une lapalissade que d'indiquer qu'il faille le supprimer (et les exemples ne sont pas si rares d'activités qui ne servent à rien ou viennent en doublon) ?
- Qui en est propriétaire ? Pas de processus sans un propriétaire unique qui sera garant des éléments de sortie ?
- Qui en est le client ? Si un processus n'a pas de client, il ne crée pas de valeur, idem si le client n'utilise pas ou peu les éléments de sortie, c'est tellement vrai en matière de reporting et de pilotage RH ?
- Quels sont les éléments d'entrée/de sortie ? C'est finalement par là qu'il est le plus simple de commencer.
- Quelles sont les activités réalisées ? Cartographier un processus est un exercice délicat. La première passe est souvent trop détaillée, un deuxième voire une troisième relecture des activités permet de présenter une cartographie lisible donc compréhensible.

La méthode

- Mener des entretiens et interviews avec les opérationnels.
- Faire valider par ces derniers la transcription de l'entretien : c'est souvent cette première passe qui est trop détaillée mais permet de sensibiliser les acteurs à la nécessité d'une vision transversale dans laquelle chaque service est client/fournisseur d'un autre de discuter du modèle de fonctionnement de l'unité de travail concernée (quoi, pourquoi, avec quels moyens, vers l'efficacité et l'efficience).
- Affecter aux activités les ressources qu'elles consomment, identifier ce qui cause les activités, celles qui créent/ne créent pas de valeur.
- Veiller à conserver l'homogénéité des activités et rester au niveau de l'unité de travail sans descendre au niveau de l'individu.
- Éviter de se perdre dans les détails : le système va s'améliorer au fur et à mesure du temps.

QUELLE CARTOGRAPHIE DES MACRO-PROCESSUS RH ?

Dans le souci de renforcer la performance RH, l'établissement de la cartographie des macro-processus RH semble aujourd'hui de plus en plus une nécessité pour l'entreprise.

Tableau 16.21 – Exemples de macro-processus RH

Domaines	Missions
Gestion des emplois des compétences et des carrières	Optimiser l'adéquation des ressources aux besoins de l'entreprise, au présent, à court, moyen et long termes, en quantité et en qualité.
	Fidéliser les collaborateurs une gestion des carrières individualisée.
Formation	Élaborer et proposer la politique de formation, puis mettre en œuvre les actions et contrôler leur application afin de mettre en adéquation les compétences requises et prouvées des collaborateurs avec les compétences requises par l'entreprise aujourd'hui et demain
Recrutement	Définir, proposer puis mettre en œuvre la politique et le processus de recrutement (tant des collaborateurs que des stagiaires sous convention), de la préparation du recrutement à l'accueil et l'intégration.
Mobilité internationale	Assurer la gestion administrative des expatriés de leur départ jusqu'à leur retour et gérer l'accueil des "impatriés" C'est aussi contrôler les coûts de l'expatriation et conseiller l'entreprise dans le domaine de la mobilité internationale.
Rémunérations	Proposer la politique de rémunération, la mettre en œuvre puis analyser ses résultats.
	Optimiser l'équilibre socio-économique en fonction de la stratégie de l'entreprise et de ses moyens.
Droit du travail & droit de la SS	Interpréter, appliquer et expliquer le droit social individuel et collectif (droit du travail et de la sécurité sociale)
Gestion du temps de travail	Définir, proposer et mettre en place avec la direction et les salariés l'aménagement du temps de travail et le gérer
Service administration du personnel & paie	Superviser, conduire, contrôler la gestion administrative du personnel
Hygiène sécurité & conditions de travail	Assurer le respect des obligations légales et réglementaires et optimiser l'ensemble des facteurs d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail des salariés dans le cadre des impératifs économiques de l'entreprise.
Négociation collective	Optimiser le fonctionnement de l'entreprise au travail, en recherchant ou non des accords qui respectent les équilibres économiques de l'entreprise, dans le cadre de la stratégie définie.
Communication interne	Élaborer, proposer puis mettre en œuvre la politique d'information et de communication



CAS D'ENTREPRISE

PRÉSENTATION DU MACRO PROCESSUS RH D'UN GROUPE INDUSTRIEL LEADER MONDIAL SUR SON MARCHÉ

ÉLÉMENTS D'ENTRÉE

Stratégie et Business Plan
Calendrier RH
Valeurs de la marque
Marché de l'emploi
Personnel actuel de l'entreprise

Maîtriser les effectifs (qualitatif, quantitatif)

Développer les compétences

Gérer sécurité & conditions de travail

Rémunérer

Gérer les relations sociales

ÉLÉMENTS DE SORTIE

La bonne personne, à la bonne place, au bon moment, pour le bon motif, avec la bonne rétribution

Figure 16.13

Ce travail consiste à décrire les différentes activités RH en fonction des objectifs attendus et surtout à établir de façon logique un lien entre ses activités. Le tableau 16.21 propose une liste de macro-processus RH reprenant un certain nombre des pratiques décrites dans les dossiers 8 à 15 de ce livre. Le cas d’une entreprise internationale met en évidence cinq macro-processus qui contribuent à renforcer la performance RH.

UN DEUXIÈME RÉSULTAT :
LA CONSTRUCTION
DES INDICATEURS

Un autre résultat de la mise en œuvre de démarches et outils de mesure de la performance RH réside dans la construction des indicateurs eux-mêmes qui sont déterminants pour fiabiliser la qualité de l’information recueillie et développer la qualité du reporting et du pilotage.

COMMENT MESURER ? : LA
RECHERCHE DES INDICATEURS

Les questions à se poser pour choisir un indicateur :

- Que cherche-t-on à mesurer ?
- Quelle précision est nécessaire ?
- À quelle fréquence faut-il mesurer ?
- Qui génère l’information de base ?
- Quels sont les utilisateurs intéressés ?

QUAND ON NE SAIT PAS QUOI MESURER, on mesure tout ! Le degré de maturité du contrôle de gestion sociale se mesure par le nombre réduit d’indicateurs pertinents.

À NOTER

COMMENT TROUVER LES
INDICATEURS PERTINENTS ?

Trouver des indicateurs pertinents, c’est se poser les bonnes questions et en premier lieu à quoi sert un mot clé. Les bonnes questions : Quoi, Pourquoi, Pour qui, Comment, Par qui ?

Tableau 16.22 – Recherche d’indicateurs

Question		Exemple 1
Pourquoi	Objectif	Développer le chiffre d’affaires
Quoi	Facteur(s) clés de succès	Respecter la charte merchandising
Comment	Actions nécessaires à l’atteinte de l’objectif	Former le personnel de vente au merchandising
Combien (qualitatif)	Indicateur de performance	Respect de la charte merchandising
Combien (quantitatif)	Indicateur de pilotage	Nombre de vendeurs formés
Pour qui	Destinataire	Responsable de boutique
Par qui	Producteur	Responsable merchandising
Quand	Périodicité	Nombre de vendeurs formés : tous les mois dans les 6 mois qui précèdent la prochaine collection Respect de la charte merchandising : dans les 10 jours de l’arrivée en boutique de la nouvelle collection



CAS D'ENTREPRISE

COMMENT UNE MAUVAISE GESTION DES PROCESSUS RH FAIT-ELLE DISPARAÎTRE UNE *BUSINESS UNIT* ?

La figure 16.14 illustre le cercle vicieux dans lequel s'est enfermée une entreprise, mondialement connue, qui n'a pas su mesurer correctement sa performance RH la conduisant progressivement à une dégradation de sa performance économique. Cette situation s'est traduite par une démotivation forte du personnel qui a eu tendance à s'absenter de plus en plus, à participer à des conflits nuisibles, voire à quitter l'entreprise. L'effet domino ainsi produit a résulté dans des surcoûts importants, une inefficacité globale, une perte importante de marché, et enfin à la disparition même de cette entité ! Quelle leçon aurait pu apprendre cette entreprise si elle avait su mesurer correctement sa performance RH pour éviter une telle situation ? Ce cas démontre l'importance stratégique du capital humain combien il est important de savoir mesurer la performance liée à l'utilisation de ce capital.

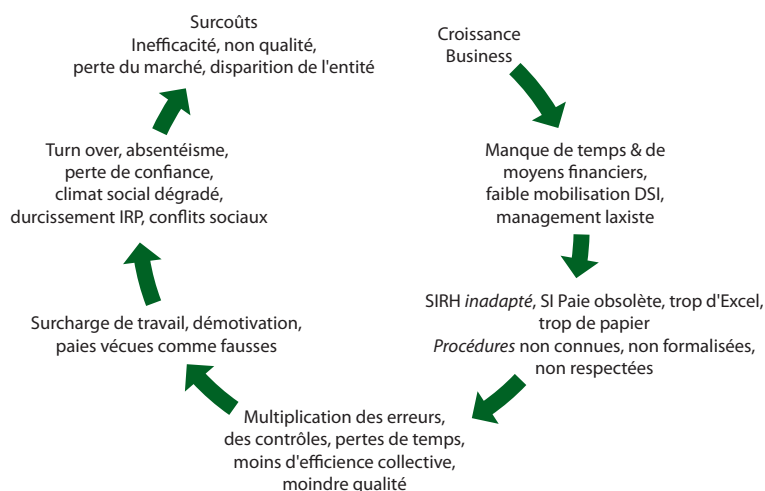


Figure 16.14 – Cercle vicieux de dégradation des performances économiques et RH

Comment présenter les indicateurs de façon lisible ?

La recherche des indicateurs représente 80 % du travail de construction des outils de pilotage mais les 20 % restant sont cruciaux pour leur utilisation : une ergonomie de présentation incitant à la lecture et favorisant la prise de décision.

Le cerveau humain serait capable de gérer 7 indicateurs plus ou moins deux ! Les bonnes pratiques consistent donc :

- à regrouper les indicateurs par pavés de 5 à 9 présentés sous forme graphique : histogramme, courbes, camemberts ;
- à enrichir les graphiques de commentaires.

LES FREINS À LA MISE EN ŒUVRE DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE RH

Les freins à la mise en œuvre des démarches et outils de mesure de la performance RH sont nombreux tant il n'est pas aussi naturel, dans le champ de la GRH, de se mesurer. Ces freins peuvent se retrouver à plusieurs niveaux comme le montre le tableau 16.23.

Tableau 16.23 – Principaux freins dans la mise en œuvre de la mesure de la performance RH

Nature des freins	Caractéristiques principales	Conséquences
Relations DRH Direction financière.	Cartes mentales et rapport au temps différents.	Incompréhension mutuelle, cloisonnement des fonctions, manque de convergence des buts.
Pression des actionnaires, du top management, démarche de Cost killing (et non cost reducing).	On joue le résultat financier de l'année en se projetant insuffisamment des années futures (cf. cas d'entreprise, figure 15.12).	Dégradation de la performance financière des années ultérieures.
Confidentialité des données personnelles.	Difficulté à trouver la bonne maille pour les requêtes de données et le niveau de détail nécessaire en comptabilité analytique.	Paie traitée par la fonction RH et non par la fonction finance, difficultés d'accès aux données micro par le contrôle de gestion financier.
La gestion du temps.	On veut tout, tout de suite. On doit gérer le quotidien et des projets spécifiques qui s'empilent les uns sur les autres. De nombreux projets avortent, ne voient jamais le jour ou sont enterrés faute de véritable gestion de projet.	Démotivation, coût financier des projets avortés.
Le dimensionnement du SIRH.	Trop complexes, trop pauvre en informations qualitatives, données non mises à jour et/ou non contrôlées.	Inapte à produire une information qualifiée.

RÉPONSES AUX DÉFIS TRANSVERSAUX

La mesure de la performance RH peut être lue comme apportant des réponses aux défis transversaux présentés dans la première partie de ce livre. Créer de la valeur en RH c'est aussi savoir mesurer la RSE et l'engagement des collaborateurs, le management des talents et l'ouverture internationale.

LA CRÉATION DE VALEUR

Démontrer la valeur créée par la fonction RH, c'est savoir la mesurer.

Créer de la valeur en surmontant les jeux de rôles et de pouvoirs, en décloisonnant les différents services des deux principales fonctions support de l'entreprise concernées par la mesure de la performance RH : la direction financière et la DRH.

Quelques règles simples peuvent être proposées pour créer de la valeur par la mesure de la performance RH :

- Mettre l'ensemble de ses services dans une logique de client fournisseur interne permettant d'atteindre non plus un objectif de performance financière mais des plans d'actions concrets et opérationnels constituant la racine de la performance.
- Instituer en conséquence un travail collaboratif autorisant à un comité de pilotage d'avoir une vision transversale (essence même du contrôle de gestion).

- Surmonter la sacro-sainte règle franco-française de la confidentialité en instituant une fonction contrôle de gestion sociale.
- Sous l'impulsion du comité de direction et/ou de la DRH, mettre en place un référentiel commun en termes d'effectifs et de coûts qui permettent aux différents acteurs de décoder la boîte noire : comprendre, analyser, décider.
- Mettre en place des processus industrialisés, assortis des procédures et instructions périodiquement mises à jour et surtout contrôlées au regard de leur application. Rester à l'écoute des préconisations d'améliorations de la part des utilisateurs et destinataires.
- Disposer en conséquence d'un système d'information RH souple (infocentre) dont on aura périodiquement contrôlé la cohérence et la bonne mise à jour des données : entrer résolument dans une logique du tout informatique sans que l'outil ne vienne prendre le pas sur l'utilisateur de l'outil. Veiller à l'évolutivité de logiciels utilisés.
 - Mettre en place une véritable gestion de projet avec un chef de projet, un comité de pilotage et des relais dans les entités.



EN PRATIQUE

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR CRÉER DE LA VALEUR PAR LA MESURE

- **Se poser les bonnes questions :**

- Quoi : qu'est-ce je veux mesurer
- Pourquoi : dans quel but
- Pour qui : s'il n'y a pas de client, on perd son temps et on se démotive
- Quand : selon quelle périodicité
- Comment : avec quels outils (arbitrages coûts/utilité en fonction du pourquoi)
- Qui : celui qui peut le mieux accéder à l'information, la qualifier, la traiter et la commenter

- **Agir avec bon sens :** rester modeste sur les 1ers livrables : le système va s'améliorer au fil du temps

- **Agir avec humilité :** un individu ne peut à lui seul appréhender et maîtriser la complexité des domaines d'actions de la fonction RH, mais un groupe peut gravir cet Himalaya. Il sera à la fois plus rapide, plus efficace et plus cohérent

- **Faire simple, intuitif,** rester dans un premier temps sur une vision d'ensemble sans se perdre dans les détails

- **Une vision d'ensemble** calée sur des cibles en relation avec le projet d'entreprise.

- **Quand on ne sait pas quoi mesurer,** on mesure tout : la maturité du système de reporting et pilotage se mesure à sa simplicité

- **Impliquer les acteurs** (clients et fournisseurs) concernés au démarrage du projet pour à la fois réduire les risques de rejet ou d'inadéquation aux besoins et le temps (dont le budget) de conduite du changement.



L'AVIS DES PROS

**François Eyssette, ancien DRH du Groupe BIC, consultant
et Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur émérite,
HEC Paris et consultant**

« Comprendre sa valeur ajoutée dans les services rendus : rien ne sert de courir partout, il faut choisir ce qui rapporte le plus, et le prouver en mesurant. Former l'équipe RH à comprendre la notion de service, les besoins de son client interne, le DG de l'unité, et savoir choisir les deux ou trois priorités ou actions qui vont y répondre, voilà une approche qui nécessite un esprit d'analyse pertinent et rigoureux, et une véritable connaissance des "bonnes pratiques" disponibles. Le travail sur des grilles d'analyse et de prise de décision, et la veille permanente des actions qui "marchent" pour s'adapter à son entreprise peuvent le permettre. En tout cas, ce domaine traduit la valeur ajoutée du DRH.... »

Source : extrait de *Comment la DRH fait sa révolution*, Eyrolles, 2014

! À SAVOIR

En vue de faciliter le décompte des effectifs, il convient :

- d'émettre un bulletin de paie, même lorsque le contrat de travail est suspendu : congé parental d'éducation à temps complet, congé sabbatique, longue maladie...
- d'organiser le SIRH de telle sorte à pouvoir comptabiliser la main-d'œuvre externe (travailleurs temporaires, régie et sous-traitance).

LA RSE

La RSE a été identifiée (cf. dossier 2) comme un levier de la performance globale de l'entreprise.

Quelques indicateurs et outils de la RSE pour une sensibilité élargie et une intelligence collective accrue :

- pyramide des âges par sexe et par âge ;
- parité homme femme (rémunération, plans de carrière, % de femmes occupant des postes de cadre supérieur...);
- taux de handicapés ;
- taux d'ancienneté moyen ;
- répartition du personnel par nationalité, par situation familiale ;
- taux de mobilité fonctionnelle et géographique ;
- degré de satisfaction du personnel au regard des conditions de travail et de l'équilibre vie au travail/hors travail ;
- degré d'assimilation des objectifs stratégiques de l'entreprise ;

Nombre des actions sociales/solidaires et coûts associés (en % du résultat d'exploitation) ;

- nombre de labels obtenus ;
- image employeur ;
- note de l'entreprise (agences de notation).

L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Attirer, fidéliser, motiver restent des maîtres mots. Ils impactent directement la performance globale de l'entreprise. L'engagement des collaborateurs est directement lié à la satisfaction de leurs attentes dans la relation de travail (rémunération certes mais également de bonnes conditions de travail, recevoir des directives claires, être reconnu, être informé, être autonome...).

Comment gérer l'engagement des collaborateurs dans le contexte de grande disparité des attentes individuelles selon la tranche d'âge : génération XY, quadras, quinquas, senior ! Ne serait-ce qu'au plan de l'aménagement du temps de travail et des composantes de système de rémunération : les X souhaitent du cash et des jours de RTT, les quadras, des retraites sur complémentaires et les seniors des comptes épargne temps leur permettant de partir plus tôt en retraite.

Le recours à des enquêtes d'opinion diligentes par des prestataires externes qui pourront assurer la totale confidentialité des données est indispensable. Elles permettent de mesurer le niveau d'engagement et ses leviers au sein de l'entreprise. La mise en place d'entretiens systématiques post-démission apportera de nombreuses indications sur la cause pressentie des départs non souhaités.

Quelques indicateurs de mesure de l'engagement des collaborateurs :

- degré de satisfaction des collaborateurs (politique de rémunération, conditions de travail, pratiques managériales...);
- attachement à la marque employeur, fierté ;
- taux de rétention, taux d'ancienneté à 18 mois, à 24-36 mois ;
- taux de micro-absentéisme, taux de conflictualité ;
- de collaborateurs actionnaires de l'entreprise.



EN PRATIQUE

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR LA MESURE DE LA PERFORMANCE ET LA RSE

- Définir les objectifs et les buts à atteindre.
- Éviter la pratique courante consistant à construire « l'usine à gaz responsable ».
- S'assurer que le SIRH pourra héberger les données ; que le service « administration du personnel » les collectera et les mettra à jour, que les représentants du personnel adhéreront à la démarche.
- Gérer « au mieux » l'environnement réglementaire et les directives de la CNIL (discrimination positive, interdiction de traçabilité de nombreux facteurs de diversités CV anonymes...)
- Comprendre les modes d'analyse des agences de notation sociale, s'y adapter.
- Connaître les normes de certification (ISO 14000, OHSAS28000 etc.).
- Mesurer les types de diversité qui peuvent l'être (Cf. tableau 4 du chapitre 2), parmi lesquels les incontournables : taux de handicapés et % de femmes à des postes de cadres supérieur.
- Mesurer le degré d'autonomie et la capacité d'adaptation des collaborateurs lors des entretiens annuels d'évaluation et des entretiens professionnels bisannuels.
- Pratiquer une politique de mobilité fonctionnelle systématique à certains postes et dans certaines filières (Exemple Société générale, Michelin...).
- Impliquer les acteurs internes et les acteurs externes (exemple du partenariat en Lafarge et le WWF).

LE MANAGEMENT DES TALENTS

Manager les talents consiste en premier lieu à les identifier : qui sont nos « top performers », sommes-nous en mesure de les détecter, de les fidéliser par un parcours professionnel qui les mèneront à occuper les postes clés. Les acteurs du management des talents sont-ils des seuls acteurs RH ? Disposons-nous d'un système de rémunération adapté (bonus rémunérant la sur-performance). Avons-nous listé les « critères talents » de chaque filière professionnelle ou poste repère de l'entreprise ? Notre SIRH est-il en mesure de les mesurer ? Quels sont les dispositifs de développement les plus adaptés à chacun et comment notre

système d'évaluation en assure-t-il le suivi et la mesure ? Disposons-nous d'outils permettant de mesurer le déploiement des plans de formation et des plans de carrière ?

Quelques indicateurs de mesure du management des talents :

- attractivité de l'entreprise (% de candidatures spontanées sur postes clés de l'entreprise) ;
- de postes pourvus en interne/recrutements externes ;
- taux de rétention à 24-36 mois ;
- taux de mobilité fonctionnelle ;
- taux d'opérateurs polyvalents sur plusieurs machines ;
- nombre d'heures de formation au cours de 24-36 derniers mois ;
- taux de couverture en compétences clés ;

- degré de satisfaction au regard des plans individuels de formation et des plans de carrière proposés ;
- ratio de la rémunération variable individuelle (prévue-perçue) par rapport au salaire contractuel de base.

L'OUVERTURE INTERNATIONALE

La globalisation des marchés a amené un développement significatif de la spécialité « compensation & benefits » au sein des services RH.

Les principales questions qui se posent en matière de gestion internationale de la fonction RH :

- Comment assurer un reporting d'effectif et des coûts pertinent et cohérent selon les réglementations et les cultures domestiques ?
- Comment assurer l'équité du système de rémunération selon le pays d'affectation des salariés : équité en termes de pouvoir d'achat net de fiscalité et de protection sociale (vieillesse, maladie, perte d'emplois, incapacité de travail, retraite...).
- Construire un SIRH monde ou utiliser des applicatifs pays – métier et agréger les données au sein d'un entrepôt de données
- Comment gérer les différences culturelles : la non atteinte des objectifs sera vécue comme une humiliation par un japonais, le fait de rester tard au bureau est signe d'incompétence dans les pays nordiques...
- Comment travailler en réseau interne et externe (cercle Magellan en France, recours aux cabinets d'audit spécialisés : Hays, Mercer, Wattson Wyatt, towers Perrin...).

La liste des indicateurs présentée dans le tableau 15-11 donne quelques exemples des indicateurs à retenir.

! À SAVOIR

« Il n'y aura pas demain, d'un côté, des entreprises « durables » qui ne se soucient pas de leur performance et, de l'autre, des entreprises performantes qui pourront s'abstraire d'être « durables ».

Il y aura des entreprises performantes et durables à la fois, mais certaines plus que d'autres. Les investisseurs, les consommateurs et les salariés-citoyens exerceront de plus en plus leur préférence sur ces données également, si elles sont normées.

Nous avons dix ans pour relever ce défi de l'intégration des données financières et extra-financières dans le tableau de bord de pilotage de nos entreprises, sur lesquelles reposera l'essentiel du défi de prospérité posé au monde par l'arrivée de neuf milliards d'individus sur une planète limitée.

Le travail conceptuel a été largement défriché et de nombreuses entreprises montrent la voie.

Reste à gagner l'étape politique qui peut s'appuyer désormais sur un consensus croissant.»

Robert Eccles, professeur à la Harvard Business School et Patrick d'Humières, président de l'Institut RSE management, Les Echos – 16 novembre 2010

LA RÉVOLUTION DIGITALE

Sur le plan de la performance RH, la révolution digitale est susceptible d'avoir un impact important tant la maîtrise de données fiables et provenant de sources multiples est d'une importance cruciale pour fournir au responsable RH une information clé susceptible de renforcer son positionnement au sein de l'entreprise. Il est clair, ici, que tous les nouveaux outils digitaux utilisés pour capturer et analyser les données

– internes et externes, formalisées et non-formalisées – transforment les pratiques de reporting social. Il suffit pour s'en convaincre d'observer la facilité avec laquelle on peut aujourd'hui déployer une enquête interne d'engagement avec les outils gratuits de construction de questionnaires en ligne disponibles sur Internet.

Mais le vrai bouleversement apporté par la révolution digitale dans les pratiques de mesure de la performance RH vient déjà et viendra de plus en plus du big data permettant aux responsables RH, qui maîtrisent et maîtriseront les techniques sophistiquées d'analyse des données, de développer une capacité à donner des preuves de l'efficacité et de l'efficacité des programmes qu'ils (elles) mettent en œuvre.

Voici quelques pistes qui montrent l'importance que les responsables RH doivent accorder à la maîtrise des nouveaux outils digitaux pour leur permettre de prouver que la GRH crée de la valeur pour toutes les parties prenantes : collaborateurs, clients, actionnaires et bien sûr aussi pour la société.



À RETENIR

- Les racines de la performance ne sont pas que financières.
- Humilité, communication, bon sens : les trois qualités qui aident.
- *Back to basics* (Pourquoi, Quoi, Comment, Qui).

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 16



- BALLÉ M., *Reengineering des processus*, Dunod, 2000.
- BERLAND N., SIMON F.-X., *Le contrôle de gestion en mouvement : état de l'art et meilleures pratiques*, Éditions d'Organisation, 2010.
- CROZET D., MARTORY B., *GRH, pilotage social et performances*, 7^e éd., Dunod, 2008.
- EYSSETTE F., BESSEYRE DES HORTS, C.H., *Comment la DRH fait sa révolution*, Eyrolles, 2014.
- FERNANDEZ A.-F., *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, 4^e éd., Éditions d'Organisation, 2008.
- GEORGE M., ROWLANDS D., *Qu'est-ce que le Lean Six Sigma*, Maxima, 2010.
- HUSELID M., BEATTY R., BECKER B., *Tableaux de bord sociaux : Mesurer la contribution des salariés à l'exécution de la stratégie*, Village Mondial, 2005.
- IGALENS J., PERETTI J.M., *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*, Eyrolles, 2008.
- IMBERT J., *Les tableaux de bord RH : Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage*, Eyrolles, 2^e éd, 2014.
- JUST B., *Pas de DRH sans SIRH*, 2^e éd., Éditions Liaisons, 2011.
- KAPLAN R., NORTON D., *L'alignement stratégique*, Éditions d'Organisation, 2007.
- LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^e éd., Éditions d'Organisation, 2003.
- MARTORY B., *Tableaux de bord sociaux*, 2^e éd., Éd. Liaisons, 2010.
- MONGILLON P., VERDOUX S., *L'entreprise orientée processus*, 2^e éd., Éditions AFNOR, 2008.
- MOUGIN Y., *La cartographie des processus*, 2^e éd., Éditions d'Organisation, 2004.
- PARIS D., SALEZ M., « Comment piloter une politique de formation », *Revue Échanges*, Mai 2008.
- SALEZ M., « Comment optimiser les coûts RH », *Revue Échanges*, Février 2009.
- SALEZ M., « La gestion des risques sociaux (méthodologie, cartographie) », *Revue Échanges*, Juin 2010.
- SALEZ M., « Mieux suivre et analyser les écarts budgétaires sur frais de personnel », *Revue Échanges* Février 2011.
- SAVALL H., ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, 5^e éd., Economica, 2010.
- SELMER C., *Concevoir le tableau de bord*, 3^e éd., Dunod, 2011.
- TAÏB J.-P., *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, 6^e éd., Dunod, 2011.

CONCLUSION¹

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS

Au terme de ce livre, il semble utile de livrer au lecteur quelques réflexions afin de lui donner envie de devenir un véritable agent du changement grâce à la combinaison habile des grandes pratiques RH au quotidien et des défis transversaux qui s'imposent aujourd'hui.

La GRH, comme les autres grandes disciplines de gestion (finance, marketing...), s'est considérablement professionnalisée avec l'utilisation de méthodes et outils de plus en plus sophistiqués. Le risque est grand, pour le responsable mettant en œuvre les pratiques RH, de se limiter à leur seule dimension instrumentale. C'est précisément pour éviter ce risque que la première partie du livre présente les six défis transversaux devant amener le lecteur à prendre de la distance vis-à-vis des pratiques décrites dans les dossiers de deuxième partie.

Pour aller plus loin dans cette prise de recul, et pour aider le lecteur dans la conduite du changement au sein de son entreprise, cette conclusion propose une analyse du syndrome « *Lost in Human Resources* », suivie de quelques pistes pour l'éviter.

QU'EST CE QUE LE SYNDROME « LOST IN HUMAN RESOURCES » ?

En ces temps d'incertitude économique, certains s'interrogent sur les conditions du fonctionnement et du développement futur de nos entreprises en y portant un regard sévère mais lucide, comme le fait avec brio François Dupuy dans ses deux derniers livres *La Faillite de la pensée managériale* et *Lost in Management*². La critique la plus féroce de ce sociologue concerne les excès du reporting qui ont transformé les entreprises en machines à produire du chiffre au détriment du client externe qui devient un « empêqueur de tourner en rond » dans la mécanique huilée des systèmes modernes de management, essentiellement orientés vers l'interne.

L'évolution de la fonction RH depuis une vingtaine d'années, qui a été marquée par toujours plus d'outils et de systèmes d'informations avec le développement d'Internet et plus récemment avec l'impact de la révolution digitale, peut révéler certains des excès dénoncés par François Dupuy avec l'oubli, devenu trop fréquent, du H de GRH par la mise en œuvre de certaines pratiques sans interrogation réelle sur leur impact et leur utilité conduisant les clients de la fonction RH à pratiquer ce que l'on peut appeler le « RH

1. Cette conclusion s'inspire largement de deux tribunes libres publiées dans la revue *Personnel* de l'AN-DRH : BESSEYRE DES HORTS C.-H., « Pour en finir avec le RH Bashing », *Personnel*, décembre 2014, n° 555, et « *Lost in Human Resources* : revenir aux fondamentaux du Pourquoi et du Comment », *Personnel*, mai 2011, p. 86-87.

2. Dupuy F., *Lost in Management*, Le Seuil, 2011 ; *La faillite de la pensée managériale*, Le Seuil, 2015.

bashing ». Le risque est de voir la GRH perdre son âme et sa raison d'être auprès de ses principales parties prenantes : c'est ce que l'on appelle le syndrome « *Lost in Human Resources* ». Pour éviter ce syndrome, il est indispensable de revenir aux fondamentaux du pourquoi et du comment dans l'exercice de la fonction RH comme le montrent les deux exemples suivants : la standardisation et l'intégration des processus RH, la rhétorique du « *business partner* »...

LE RISQUE DE LA STANDARDISATION ET DE L'INTÉGRATION DES PROCESSUS RH

L'une des tendances les plus remarquables de cette dernière décennie a été la volonté forte de standardisation et d'intégration des processus RH dans les entreprises. Le recours massif aux systèmes d'information RH (SIRH) a été perçu par beaucoup comme une re-taylorisation des activités de la GRH dans la mesure où les pratiques locales, répondant souvent à des conditions culturelles spécifiques, se trouvent disqualifiées par l'imposition de la norme du SIRH. Il est cependant légitime pour les entreprises de vouloir disposer d'une base commune dans les données disponibles, surtout si celles-ci concernent des collaborateurs appelés à être mobiles, et de processus normalisés notamment dans les pratiques du recrutement, de la rémunération et de la gestion des carrières, pour ne citer que trois des grandes pratiques RH.

Mais on peut se demander si, comme souligne François Dupuy, cette volonté forte d'intégration n'a pas produit deux conséquences paradoxales : celle d'accroître la distance entre les acteurs de l'entreprise et celle de réduire le contrôle par l'excès de centralisation... Les responsables, mettant en œuvre les pratiques RH, seraient bien inspirés de s'interroger sur les limites de la standardisation et de l'intégration des processus en questionnant les raisons (le pourquoi ?) qui les conduisent à le faire et les actions à mener (le comment ?) pour éviter les effets pervers, en particulier dans la perte du lien social.

LE RISQUE DE LA RHÉTORIQUE DU « BUSINESS PARTNER »

Une autre tendance remarquable de ces dernières décennies a été le développement de la rhétorique du « *business partner* », comme si un tel rôle, acquis par la GRH, relevait de la conquête du Graal. Pour se donner, en effet, une nouvelle légitimité auprès des managers opérationnels, il est devenu incontournable pour les responsables RH d'apparaître en tant que managers totalement intégrés au business jusqu'à, parfois, en devenir des acteurs serviles.

Il ne s'agit nullement ici de remettre en cause le lien fort qui doit naturellement exister entre les politiques RH et la stratégie de l'entreprise, mais plutôt de s'interroger sur la capacité des responsables à dire « non » lorsque les décisions business sont contestables sur le plan humain et économique. Faute de quoi, les entreprises risquent de faire la douloureuse expérience de deux des conséquences négatives décrites par François Dupuy : le désengagement de l'encadrement de proximité et la destruction de la confiance. À trop vouloir revendiquer le rôle de « *business partners* », les responsables risquent en effet de perdre le lien avec l'encadrement de proximité qui ne retrouve plus le soutien dont il bénéficiait

auparavant lorsque la fonction RH était plus proche du terrain. Mais plus grave encore, c'est la perte de confiance de la part de ses principales parties prenantes (managers, collaborateurs, représentants du personnel) qui guette une GRH trop orientée « *business partner* » sans réelle interrogation sur le pourquoi et le comment de ce rôle.

Ce qui est en jeu ici est la capacité de la GRH à être un contre-pouvoir dans les comités de direction ou autres instances de pilotage, dans lesquelles les décisions sont souvent caractérisées par un court-termisme au demeurant bien compréhensible. C'est la raison pour laquelle au terme de « *business partner* », on préfère de plus en plus utiliser celui de « *business leader* » comme l'a montré une étude sur les DRH du CAC 40 publiée en 2014¹.

QUELQUES PISTES POUR ÉVITER LE SYNDROME

C'est, en définitive, à un exercice salutaire d'interrogation sur le pourquoi et comment des pratiques des entreprises qu'appellent les livres de François Dupuy qui, loin d'être pessimiste, propose au contraire des pistes pour éviter les effets pervers qu'il dénonce avec vigueur. Ces ouvertures vers d'autres façons de faire concernent directement la GRH, en recherchant la simplicité, en restaurant la confiance et en renforçant la communauté d'intérêts des acteurs de l'entreprise. Ces trois pistes doivent pouvoir conduire les responsables, mettant en œuvre les pratiques RH, à faire preuve de réalisme dans les actions qu'ils entreprennent en s'interrogeant systématiquement sur le pourquoi et le comment de leurs actions. Prendre une certaine distance pour revenir aux fondamentaux devrait devenir l'une des compétences clés de ces responsables dans les années à venir pour leur éviter le syndrome « *Lost in Human Resources* », si dommageable à l'image de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise comme le montre le développement du « RH bashing » devenu une pratique courante si l'on en juge par les attaques régulières subies par la fonction RH dans les entreprises, les médias et même certains ouvrages².

Ce livre devrait les aider dans leurs missions, à condition qu'ils restent lucides lorsqu'ils mettront en œuvre l'ensemble de ces pratiques « en Or ».

1. Eyssette, F., Besseyre des Horts, C.H., *Comment la DRH fait sa révolution*, Eyrolles, 2014.

2. Amadiou, J.-F., *DRH : Le livre noir*, Le Seuil, 2013.

Index

A

ABB 201
Absentéisme 632
Accenture 189
Accord GPEC 146
Acteurs de la gestion des carrières 456
Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) 558
Agences de notation sociale 48
Airbus France 241
Alcatel-Lucent 214
Analyse des postes 322
ANDRH XV
AP 263, 290
Appréciation 238
Apprentissages pragmatiques (action learning) 463, 478
Approche stratégique des risques humains 580
Arc international 107
Ariane Développement 541
Assessment center 216
Assessment centers 253
Audit
 de stress 583
 « on line » 570
 qualitatif 565, 566
Augmentations
 générales 340
 individuelles 340
Autonomie 44, 52

B

Balanced scorecard 641
Baromètre annuel 638
Bata 281
Beauté Prestige International (BPI) 110
Big data 121, 131
Bilan de compétences 152, 465, 480
Bilan social 617
 individuel (BSI) 640
Biodiversité 36
Blues des DRH 2
BNP Paribas Retail Banking 60
Bourse des emplois 460, 471, 476
Bouygues 211
BPO 98
BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) 102
BSI 640
Business games 210
Business partner 607, 664, 3, 104, 108
Business process outsourcing (BPO) 85

C

Carrière
 nomade 435
 protéenne 435
Cartographie
 des compétences 164, 167
 sociale 530
CE 245
Centre de services partagés (CSP) 202, 85
Centres d'évaluation (assessment centers) 216, 465, 480
CFDT 500
CFTC 500
CGC 500
CGT 500
CGT-Force-ouvrière 500
Champ d'action 19
Champ stratégique 21, 22
Cheminements de carrière 471
CHSCT 562, 241, 591, 245
CIF 152
Cinq organisations syndicales de salariés traditionnellement reconnues 500
Cloud computing 121
CNIL 245, 278
CNT 500
Collins, Jim 115, 116
Comité d'entreprise (CE) 507, 520
Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) 508, 521
Comités de carrière 461, 476
Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) 241
Compensation & benefits 301
Compétences 143
 comportementales 271, 272
Compétitivité externe 325
Composantes de rémunération 341
Compte personnel de formation 366, 378
Comptes de charges 614
Construction des indicateurs 653
COOC 131, 133, 402
Coût du travail 619
CPF 151
Création de valeur 11, 12
Critères 257
Crowdsourcing 126, 131
CSP recrutement 202
Culture digitale 129, 135

D

Danone 195, 202, 203, 211, 295, 608
 Décompte des effectifs 615
 Décryptage de revendications 527
 Décryptage des revendications 526
 Défis transversaux 4
 Délégation unique du personnel 508
 Délégués du personnel 506, 516, 518
 Délégués syndicaux 508
 Désengagement 55
 Deuxième partie de la vie professionnelle 165, 168
 Développement des talents 74
 Développement durable 36, 40
 DIF 151
 Direction des Relations Humaines 3
 Direction par objectifs 237, 262
 Discrimination 187, 228, 444, 554
 Dispositif d'évaluation 249
 Diversité 30, 31, 45
 Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) 562
 DPO 237
 DRH happiness partner 116
 Dupuy, François 663

E

École des relations humaines 302
 EDF 211, 433
 Effet
 d'ancienneté 328
 d'effectif 328
 de masse 326
 de niveau 327
 de noria 328
 de report 328
 de structure 328
 masse 319
 report 320
 Emploi 143
 des jeunes 442
 des seniors 443
 des séniors 146, 148, 443
 Employabilité 69, 74, 432, 107
 Engagement 51, 52
 à l'entreprise 53, 54
 au travail 53
 et performance 56
 Engagements de la GPEC 182
 Enjeux sociétaux et environnementaux 13
 Entreprise harcelante 549
 Entretien
 d'AP 265
 en face-à-face 253
 professionnel 462, 477

Entretien professionnel 246
 Équité interne 322
 ERP 170, 81, 223
 État annuel des emplois 158, 160
 Évaluation 235, 238
 360° feedback 465, 480
 des résultats 251, 263
 du professionnalisme (AP) 262
 Exemplarité 45, 46
 Externalisation 88, 97

F

Facebook , 211, 112, 434
 Facteurs d'évolution de l'entreprise 144
 Fayol, Henri 430
 FEN 500
 Fiche d'appréciation des potentiels (FAP) 275
 Flexisécurité 432, 34
 FNAC 330
 Foncière des régions 576
 Formation 351
 Frais de personnel 636
 Française des jeux 86
 FSU 500

G

Gandhi 112
 GAP 81, 86
 Gestion des carrières 429
 Gestion des ressources humaines (GRH) 1
 Gestion des risques et de la conformité 609
 Gestion du Personnel 2
 Gestionnaire de carrière 451
 Gestion participative des carrières 448
 Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) 139
 Glassdoor 15, 132
 Globalisation 101
 Great Place to Work 605, 628
 Grille de positionnement des parties prenantes 537
 Grille de suivi de tutorat 166
 pour un nouveau collaborateur 163
 Groupe Kilouchi 262
 Groupe SAUR 574
 Groupes d'écoute 639
 Guerre des talents 187, 188, 489

H

Hall, Douglas T. 431
 Harcèlement moral 554, 555
 Harvard Business School 660
 HCL Technologies 16
 Hewlett-Packard Industriel 195

I

Identification
 des potentiels 460, 475
 des talents 73
 ÎDGROU 54
 Implication 52
 Incitations 16
 Indicateur 624, 625
 de performance 625
 de pilotage 625
 qualitatif 628
 Institut RSE management 660
 Insularisation 202
 Intéressement 312
 Interfaçages 82
 Internet 79, 112
 Internet des objets 121, 124
 Intranet 81, 92
 ISO 26000 5

J

Jeux sérieux 402
 Job boards 208

K

Kiabi 54
 KPI 87
 KPMG UK 219

L

Lazard 190
 Leviers d'engagement 60
 Licenciement 439
 économique 145, 440
 LinkedIn 211, 112
 LinkedIn 434
 L'Oréal 211, 219
 L'Oréal 212
 Lost in Human Resources 663

M

Macro-processus RH 651, 652
 MACSF 72
 Maîtrise
 d'œuvre (MOE) 94
 d'ouvrage (MOA) 94
 Malaise au travail 555
 Management des talents 65, 67
 Manzalab 404
 Marque employeur 192, 227
 Masse salariale 619, 620
 Maturité digitale 127, 128
 Mesure de la performance
 collective 622
 RH 605

Méthodes analytiques 324
 Métiers 158
 et compétences 161
 « menacés » 158
 « nouveaux » 161
 « sensibles » 161
 « stables » 158
 Mises en situation 277
 MOA 97
 Modèle
 Adjuvant 189
 EFQM 419
 Noria 189
 MOE 97
 Mondial Assistance 343
 MOOC 130, 133, 402
 Motivation 52, 53, 69
 Mouvements de personnel 161, 162
 Mutualisation 202

N

Négociation
 collective 513
 obligatoire annuelle 310
 obligatoire annuelle (NAO) 543
 Normes comptables 613
 Normes RH 615
 Notation 260
 Notes de conjoncture 640
 Notion de carrière 430
 Nuages de mots 120

O

Observatoire social 527
 ONG 16, 37
 Optimisation des processus 72
 Organigrammes de remplacement 460, 475
 Outils
 de développement personnel et professionnel 464, 479
 de mobilisation du capital humain 460
 de pilotage 641
 de professionnalisation des collaborateurs aux métiers futurs 462, 477
 d'évaluation du capital humain 459, 474
 médias 213
 Web 210

P

Partenaires d'affaires 3
 Participation 312
 Parties prenantes 11, 13, 15, 25, 37
 Pilotage 627
 des conflits sociaux 532
 Plafond de verre 432

Plan de formation 149, 150, 370
 contenu type des rubriques d'un 391, 392
 Plan-do-check-act (PDCA) 238
 Planification 144
 des talents 75
 Planning des échéances de la GPEC 158, 159
 Plans de succession 462, 472, 478
 Potentiel 66, 67
 Pratiques RH fondamentales 6
 Processus d'élaboration du plan de formation 371
 Processus de recrutement 194, 200
 Processus RH 608
 Professionnalisme 263
 Protocole d'accord GPEC 147
 PSA Peugeot Citroën 584
 PSE 146
 Psychologie 1

Q

Qualité sociale 548

R

Réchauffement climatique 36
 Recrutement 187
 Référentiel
 emploi 265, 266
 liste 265, 266
 Relations avec les partenaires sociaux 497
 Relations humaines 237
 Rémunération 301
 accessoires de la 305
 à l'ancienneté 303
 composantes de 341
 de la compétence 303
 de la performance 304
 de la personne 305
 de l'emploi ou du poste 304
 différée 305
 directe 305
 globale 315, 329
 individualisée 319
 Repère activités-compétences (RAC) 263
 Reporting 627, 628
 d'effectif 630
 de la situation sociale 637
 des flux 631
 sur les démissions 635
 Révolution digitale 119, 120, 121
 Revue des talents 460, 475
 RIO TINTO 105
 Risques
 humains 556, 572
 RSE 29, 30, 37

S

SaaS (software as a service ou logiciel en tant que service) 223, 81, 223, 225
 SACEM 646
 SAS Institute 229
 Satisfaction 52, 53, 69
 Savoir 251, 266
 Savoir-être 252, 266
 Savoir-faire 251, 266
 Schneider Electric 203
 Serious game 210
 SGS France 221
 SIRH 279, 79, 333
 Sites emplois 209
 SMART 255
 Smartphone 89
 SMIC 308
 Société Générale 23
 Sociologie 1
 Sodexo 220, 578
 Solidarité 30, 35
 SouthWest Airlines 229
 Strategic workforce planning 142
 Stress 554, 555
 SUBSEA 7 106
 SUD 500
 Suivi des souhaits d'évolutions professionnelles 161, 162
 Système 80
 d'information des ressources humaines (SIRH) 79
 d'information sociale (SIS) 541

T

Tableau de bord 642
 social 522
 Tables rondes 575
 Talent 66, 68
 Taleo (10) 223
 Taylorisme 237
 Tensions 289
 Tests 253
 Thales 211, 221
 Théories du capital humain 487
 Triple bottom line 15
 Turnover 175, 176, 633
 fonctionnel 451
 Twitter 15, 121, 211

U

Ulrich, David 104, 109
 Unilever 108
 UNSA 500
 Urbanisation 81, 84, 93

V

VAE 153
Valeur ajoutée économique (economic value added, EVA) 12
Validation des acquis de l'expérience (VAE) 466, 481
Veille sociale 639
Veolia Environnement 35, 209

W

Web 2.0 119, 121, 210
WOCCQ (Working conditions and control questionnaire) 571
Workflow 279, 334

70815 - (1) - (1,8) - OSB 80° - TRE - MLN
Imprimerie CHIRAT - 42540 Saint-Just-la-Pendue
Dépôt légal : septembre 2015
Dépôt légal de la 1^{re} édition : novembre 2011

Imprimé en France