

FONCTIONS de

L'ENTREPRISE

ressources
humaines

Les outils des RH



> Les savoir-faire essentiels en GRH

Sylvie GUERRERO

3^e édition

DUNOD

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion/Graphir design

Mise en pages : Nord Compo

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, Paris, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071894-8

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

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Remerciements	1
Introduction	3
 Chapitre 1 Les outils de la gestion des emplois et des compétences	 9
Les outils de la gestion des emplois et des compétences	9
Les outils décrivant les emplois	10
Principes et fondements	10
Définition et terminologie	10
La description d'emploi	11
Description d'emploi et organisation du travail	15
Description d'emploi et enrichissement du travail	17
Les outils décrivant les compétences	17
Principes et fondements	17
Définitions et conceptions de la compétence	18
Le référentiel ou la liste de compétences	22
Les outils d'analyse des emplois et des compétences	25
Principes et fondements	25
Les outils et méthodes d'analyse	28
Description d'emploi et pratiques RH	30
Étude de cas : comment produire en toute petite série ?	
L'organisation du travail chez Les Atelières	31
Une production innovante, s'appuyant sur les logiques de polyvalence et de compétence	32
Selon quelle organisation du travail, avec quelles descriptions de poste, Les Atelières peuvent-elles relever ce défi ?	32

Formation et management participatif, facteurs clés de succès des nouveaux modes de production	33
Les nouveaux modes de production fonctionnent-ils ?	35

Chapitre 2 Les outils de gestion prévisionnelle et de planification 37

Les outils d'aide à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	38
Principes et impulsions juridiques	38
Le processus de GPEC	40
Le plan d'effectif	42
Bâtir un plan d'effectif : exemple	43
La gestion des écarts	46
Les outils d'aide à la reconversion professionnelle	47
Le congé individuel de formation (CIF)	48
Le congé pour bilan de compétences	48
Le congé de validation des acquis de l'expérience (VAE)	49
Les autres congés favorisant la reconversion professionnelle	50
Les cellules d'orientation et de reconversion	51
Les outils d'aide à la croissance professionnelle	52
Les outils permettant de visualiser les opportunités de mobilité	52
Les outils permettant d'identifier les personnes susceptibles d'être promues	54
Les outils permettant d'accompagner la carrière des collaborateurs	58
Étude de cas : la planification de la fin des carrières chez Électricité Réseau Distribution France	59
Les enjeux d'intégration des seniors	60
Le plan d'action en faveur des seniors	61
Les principaux outils de GRH en faveur des seniors	62
Les effets du plan d'action sur l'amélioration de l'intégration des salariés âgés	63

Chapitre 3 Les outils du recrutement 67

Comment recruter ?	68
Les étapes du recrutement	68
L'encadrement légal du recrutement	69
Mesurer l'efficacité du recrutement	71
Attirer les candidats	72
Soigner l'image employeur	72
Une description d'emploi et un profil de poste réalistes de l'emploi	74
La campagne de recrutement	77
Sélectionner les candidats : quels outils ?	78
Qu'est-ce qu'un bon outil de sélection ?	79
Les outils de sélection en vogue	82
Les tests de sélection	87
Les outils de socialisation et d'intégration	94
L'importance de bien intégrer les nouveaux embauchés	94
Les tactiques de socialisation	94
Les programmes d'accueil	96
Étude de cas : attirer et retenir les talents : le programme Air Liquide Leading Excellence (Allex)	99
Les objectifs du programme Allex	99
Un recrutement basé sur le potentiel	100
Des outils de sélection structurés et innovants	101
Une socialisation séquencée, structurée, aux résultats mesurés	102
Retombées et avenir du programme Allex	104

Chapitre 4 L'évaluation des salariés 107

L'évaluation, un moment clé dans la vie des salariés	108
L'évaluation des salariés, une pratique sensible	108
L'évaluation, une pratique « subjective »	109
L'évaluation, une pratique aux effets multiples	112

Bâtir un outil d'évaluation du personnel	115
Les critères d'évaluation	115
Fixer des objectifs lors de l'évaluation	117
Le formulaire ou guide d'évaluation	118
Les autres outils d'évaluation	124
Mener un entretien d'évaluation	126
Les pièges de l'entretien d'évaluation	127
Préparer l'entretien	128
Fournir un feedback de qualité	130
Fournir un feedback négatif	131
Étude de cas : analyser les résultats d'une évaluation en 360 degrés	132

Chapitre 5 Les outils de rémunération 139

Enjeux d'une politique de rémunération	140
La politique de rémunération, un système à contraintes multiples	140
La politique de rémunération, un système à effets multiples	142
La grille des salaires	144
Principes fondateurs	144
La construction d'une grille de salaire	144
Quels outils pour construire la grille des salaires ?	145
Représenter la grille de salaire	149
Les outils de rémunération indirecte	151
Panorama des dispositifs existants	151
Les dispositifs liés aux performances de l'entreprise	152
Les dispositifs d'épargne salariale	154
Étude de cas : les outils de rémunération sont-ils à la portée des petites entreprises ?	155
Historique et description de Kaliop	156
De multiples défis de GRH à relever	157
Un salaire attractif et évolutif	157

Des avantages sociaux variés et liés aux résultats organisationnels	159
Une rémunération incitative en développement	160
Les retombées des outils de rémunération	161
Et demain ?	162

Chapitre 6 Les outils de la formation et du développement professionnel 165

Comprendre le contexte de la formation	166
Principes et impulsions juridiques	166
Le plan de formation	167
Les facteurs clés de succès de la formation	168
Les outils d'aide à la construction du plan de formation	170
Les outils d'analyse des besoins	170
Quelle méthode de formation choisir ?	173
Les outils d'évaluation de la formation	175
Les niveaux de l'évaluation	175
Les outils développés en entreprise	176
Étude de cas : les outils du groupe Adecco pour développer le réservoir de talents	181
Identifier les talents	182
Gérer et développer les talents	186
Résultats du programme de gestion des talents	188

Chapitre 7 Les outils de pilotage et d'audit social 191

Le pilotage social	192
Le bilan social	192
Les tableaux de bord sociaux (TBS)	194
Les indicateurs du pilotage social	198
Du pilotage social à l'audit social	206
La méthodologie de l'audit	207

Quels outils pour collecter les données RH ?	208
Le questionnaire d'enquête	209
Le guide d'entretien	213
Les outils d'analyse de l'information sociale	215
La certification sociale	216
L'impulsion du législateur	216
Les indices de certification sociale	217
Conclusion	221
Bibliographie	227
Index	229

Remerciements

Ce travail n'aurait jamais pu aboutir sans la rencontre et le soutien d'un ensemble de personnes, que je te tiens à remercier chaleureusement.

- Un grand merci tout d'abord à tous les responsables des ressources humaines et autres professionnels qui m'ont fait confiance et ont accepté de parler de leurs pratiques de GRH dans cet ouvrage :
 - Lisa-Marie Cat, chargée de communication chez Les Atelières ;
 - Alexandra Ciuria, conseillère acquisition de talents et programmes RH, et Jean-Luc Plante, conseiller développement organisationnel et formation, Air Liquide Canada ;
 - Françoise Nauton-Inglis, directrice administrative et financière, groupe Kaliop ;
 - Victoria Bethlehem, vice-présidente, programme de gestion des talents niveau groupe, et Philippe Michecoppin, marque et projets internationaux, groupe Adecco monde.
- Certains outils ont été développés et testés lors d'interventions auprès d'étudiants, que ce soit en formation initiale, en formation continue, ou en MBA : les réactions des étudiants ont été précieuses pour progresser et je les en remercie ;
- Merci à Sylvie St-Onge, pour avoir contribué à faire avancer ma réflexion à travers la rédaction des ouvrages *La Gestion des carrières* et *Relever les défis de la GRH*, (en collaboration avec Victor Haines et Jean-Pierre Brun).
- Enfin, merci aux professionnels qui me donnent la chance de développer des partenariats fructueux, et qui font avancer pratique et académique main dans la main.

Introduction

Contexte de l'ouvrage

La fonction ressources humaines est difficilement comparable aux autres fonctions de la gestion. C'est tout d'abord l'une des plus *récentes*. Si les principes de la comptabilité existent depuis plusieurs siècles, le titre Ressources Humaines ne s'impose que dans les années 1990, sous l'impulsion de pratiques de gestion du personnel mises en place après la seconde guerre mondiale.

C'est aussi l'une des plus *sujettes à caution*. Les hommes et les femmes d'une entreprise coûtent : en salaires, en temps, en moyens matériels, en frais divers comme la formation, les déplacements, le versement de la participation aux bénéfices, le recrutement. Que rapportent-ils en échange ? Si l'on arrive à répondre à cette question pour un commercial ou un opérateur de production, que dire de l'apport d'un contrôleur de gestion, d'une secrétaire, d'un responsable des achats ? Miser sur les ressources humaines, et non plus sur le personnel, implique que l'on croie que cette valeur ajoutée existe à tous les maillons de l'entreprise. Cela suppose d'être convaincu qu'investir dans l'humain est utile et nécessaire.

C'est en troisième lieu une fonction *sensible*.

« *Le DRH, c'est souvent quand ça va mal qu'on en entend parler.* »

« *Le DRH, à part pour le recrutement et les licenciements, à quoi sert-il ?* »

Combien de fois peut-on entendre ce type de remarques, sans compter celles qui portent sur les insuffisances du management, le manque de perspectives et de visibilité de carrière, les pertes d'emploi en période de croissance économique... Être DRH, c'est endosser encore trop souvent un uniforme lourd à porter, celui du coupeur de postes, de l'administratif qui se protège dans sa tour d'ivoire et sert avant tout les intérêts de la direction, rarement ceux des salariés.

C'est enfin une fonction très *évolutive*. Le directeur des ressources humaines de 2014 n'a plus grand-chose à voir avec le chef du personnel des années 1950 ou même 1970. Si les connaissances juridiques et les aptitudes à gérer des affaires administratives demeurent inhérentes à la fonction, le rôle du DRH ne se limite plus à cela. Le DRH doit répondre aux attentes de la direction générale en matière de productivité et d'utilisation au meilleur coût des ressources qu'il gère ; il doit aussi se soucier de la capacité d'évolution et d'adaptation des collaborateurs, susciter leur motivation et leur implication dans l'entreprise. D'un administratif redoutable, il s'est transformé progressivement en catalyseur d'énergies, en créateur de culture d'entreprise et de dynamisme.

Voilà donc une fonction de l'entreprise qui est jeune, qui soulève des interrogations et des doutes quelque peu antagonistes : d'un côté, il faudrait démontrer la valeur ajoutée de son travail et l'efficacité de ses actions, de l'autre faire preuve d'écoute, de compréhension et de transparence. Dans les deux cas, il s'agit de rendre compte, d'explicitier et de communiquer sur les actions mises en place en matière de gestion des ressources humaines. Et pour ce faire, des outils, il en faut. Alors bien évidemment, on sait que l'outil idéal n'existe pas. En revanche, tout professionnel des ressources humaines peut se doter d'outils simples, faciles à mettre en œuvre, qui lui donnent du recul sur sa fonction, lui permettent de donner du sens à la politique qu'il met en œuvre, et l'aident à sensibiliser les directions, les managers et les collaborateurs sur ses missions, leur importance et leurs conséquences.

Finalités de l'ouvrage

Comment, en tant que directeur des ressources humaines, mettre en place une politique qui soit efficace ? Comment démontrer que les actions menées sont « efficaces » ? Cet ouvrage tente d'apporter quelques voies de réponse.

- Il fait état des principaux outils qui existent en GRH, et à ce titre constitue un excellent guide pour se familiariser avec les pratiques des ressources humaines.

- Il donne aux professionnels une synthèse des principaux outils de GRH qu'ils sont amenés à utiliser dans leur fonction d'encadrement, ainsi que des clés pour les utiliser.
- Il propose, au-delà des outils, des grilles de diagnostic et d'analyse qui sont fort utiles à tous les spécialistes RH pour préciser leurs actions et réfléchir à leur qualité.
- Il a été bâti dans un effort de synthèse et de progression pédagogique, et peut donc être utilisé par des formateurs et des enseignants comme support de cours et de stages.
- Il offre aux étudiants un panel de connaissances techniques qu'il est indispensable de posséder dès que l'on souhaite évoluer vers une spécialisation RH.

L'ouvrage propose donc une vision pratique et concrète de la gestion des ressources humaines. Sa finalité peut se résumer par la phrase suivante :

« Que faire pour structurer une politique de gestion des ressources humaines et pour rendre compte de son efficacité ? »

Organisation de l'ouvrage

Format général

L'ouvrage est découpé en chapitres qui traitent chacun d'une fonction de la gestion des ressources humaines, à savoir :

- la description des emplois et des compétences ;
- la gestion prévisionnelle et la planification des ressources humaines ;
- le recrutement ;
- l'évaluation des salariés ;
- la rémunération ;
- la formation et le développement professionnel ;
- le pilotage et l'audit social.

Pour chaque fonction, une palette d'outils est introduite, avec le contexte de leur apparition, les modalités de leur utilisation, et un regard critique sur leurs avantages et leurs inconvénients. La présentation des outils est également éclairée par des points de repère juridiques fondamentaux, que tout professionnel se doit de connaître pour comprendre les logiques sous-jacentes aux outils des RH.

Le lecteur trouvera dans l'ouvrage des outils très classiques mais incontournables, tels que la description de poste ou le profil de poste. Il y découvrira des outils plus récents, à l'image de l'entretien situationnel dans le cadre du recrutement, ou du 360 degrés en matière d'évaluation.

La plupart des chapitres s'achèvent par un **cas d'entreprise**, qui a été construit à partir des témoignages de responsables RH ou de cadres dirigeants, et montrent comment certains outils ont été appliqués en entreprise. Ces études de cas servent d'exemple, à travers la présentation de pratiques innovantes ou avant-gardistes, qui pourraient inspirer d'autres entreprises.

Organisation de chaque chapitre

Le premier chapitre est consacré aux outils qui forment le ciment de toute gestion des RH : **les descriptions d'emploi et les référentiels de compétences**. Ces outils représentent à nos yeux le socle des autres pratiques RH. Ils seront ensuite repris et utilisés dans les autres chapitres pour bâtir d'autres outils des RH. Les outils de gestion des emplois apportent des informations utiles pour recruter, évaluer et rémunérer les individus selon le poste qu'ils occupent. Les outils de gestion des compétences sont fondamentaux pour évaluer les salariés, les former et les développer. Le cas des *Atelières* montre que beaucoup reste à inventer sur ces outils et que le thème de l'organisation du travail demeure central dans la pensée de la GRH d'une entreprise. Pour toutes ces raisons, nous avons décidé de traiter cette fonction en premier.

Le deuxième chapitre passe en revue les principaux dispositifs que le législateur a créés pour encourager et encadrer les démarches de **gestion prévisionnelle et de planification des RH**, dont la loi sur la GPEC. Mais il va au-delà de la loi pour montrer l'ensemble des enjeux et des outils associés à toute planification, qu'elle conduise à des suppressions d'emploi ou à des créations d'emploi. Le cas d'*Électricité Réseau Distribution France* présente une application actuelle de la gestion prévisionnelle, à travers la planification du recrutement et de la carrière des salariés seniors.

Le troisième chapitre aborde le thème du **recrutement** et présente des outils portant sur l'ensemble des étapes du recrutement. Une

attention particulière est portée aux outils de sélection des candidats, qui ne laissent personne indifférent, tant il s'agit d'une activité visible pour les entreprises. Le chapitre propose une analyse critique de ces outils, et invite le lecteur à ne travailler qu'avec les plus valides d'entre eux. Il conclut par la présentation de la procédure de recrutement des jeunes diplômés chez *Air Liquide Canada*, qui illustre les conseils donnés dans le chapitre et présente des méthodes innovantes pour attirer et développer les jeunes talents.

L'évaluation des salariés est abordée dans le chapitre quatre. La plupart des entreprises possèdent un guide d'entretien ou un processus d'entretien. Pour autant, ces outils ne garantissent pas l'efficacité du processus, qui se heurte bien souvent aux subjectivités et sensibilités des salariés, ainsi qu'au manque de temps et de formation de la hiérarchie pour ce type d'exercice. Le chapitre accorde une part importante aux modalités et aux conditions d'une utilisation efficace des outils d'évaluation. Le lecteur y trouvera des recommandations pour optimiser le processus d'évaluation, ainsi qu'une présentation de méthodes alternatives d'évaluation comme le 360 degrés.

Les outils de rémunération présentés dans le chapitre cinq font état des principes de construction d'une grille de salaire. À l'aide d'exemples, le chapitre attire l'attention sur les réflexions à mener lorsque l'on bâtit cette grille. Il présente quelques indicateurs qui permettent d'analyser la hiérarchie des salaires et ses conséquences sur la mobilité. Le chapitre fait aussi état des modalités complémentaires de rémunération à l'image de l'épargne salariale. Le cas de l'entreprise Kaliop permet d'offrir un exemple de tout ce qu'une entreprise peut mettre en place comme outils de rémunération pour attirer, motiver et retenir ses salariés.

Le chapitre six sur la **formation et le développement professionnel** présente des outils touchant à la construction du plan de formation et à l'évaluation des retombées de la formation. Mettre en place des outils qui éclairent sur les bénéfices de la formation serait fort utile aux professionnels des RH. Le lecteur trouvera une réflexion sur la manière dont on évalue traditionnellement la formation, ainsi que des outils plus originaux, centrés sur l'impact social de la formation par exemple. Le chapitre s'achève sur la présentation du programme

de formation et de développement des hauts potentiels du groupe Adecco Monde.

Le dernier volet de l'ouvrage est consacré aux outils de **pilotage et d'audit social**. Il s'appuie sur les textes de loi concernant le bilan social et les Nouvelles Régulations Économiques pour montrer comment ces textes colorent la mise en place des outils de pilotage social. Le principe de la construction des tableaux de bord sociaux est abordé avec une présentation synthétique des principaux indicateurs. Le chapitre aborde ensuite la méthodologie de l'audit et apporte des recommandations pour mener soi-même une étude explicative des dysfonctionnements sociaux.

Bonne lecture !

Nous espérons que cet ouvrage contribuera modestement à aider les professionnels actuels et futurs de la fonction RH, ainsi que les managers, à se doter et à utiliser des outils RH efficaces et adaptés à leur contexte d'entreprise. Bonne lecture à tous.

Chapitre 1

Les outils de la gestion des emplois et des compétences

Executive summary |

- ▶▶ **Les outils relatifs aux emplois et aux compétences** forment la clé de voûte de la GRH de toute entreprise.
- ▶▶ **Ils permettent de décrire les tâches à effectuer** dans un poste donné, et de déterminer les qualités et les attributs requis pour y parvenir avec succès.
- ▶▶ **Sans une réflexion rigoureuse** sur ces outils, les autres pratiques et outils ne pourront être utilisés avec efficacité.

Les outils décrivant les emplois

Principes et fondements

Les outils de description des emplois, et notamment la *description de poste*, font figure d'outils emblématiques en GRH. Nés sous l'impulsion des travaux de F.W. Taylor, ils s'appuient sur un processus d'analyse visant à découper le travail en tâches et à organiser le travail.

En France, les descriptions de postes se généralisent après la seconde guerre mondiale, lorsque le ministre de l'emploi A. Parodi détermine les règles d'assujettissement aux conventions collectives des branches professionnelles. Les outils de gestion des emplois qui découlent de cette démarche s'appuient sur une double logique :

- **Une logique collective** : l'idée est d'identifier des emplois types dans chaque branche professionnelle, transposables d'une entreprise à l'autre, et qui offrent les mêmes garanties à tous les titulaires de ces emplois ;
- **Une logique de qualification** : l'idée est d'identifier des emplois types pour lesquels on peut faire correspondre un niveau de diplôme requis pour réaliser les tâches et assumer les responsabilités rattachées à l'emploi type. La détention d'un diplôme devient ainsi un facteur essentiel d'accès à l'emploi.

Bien évidemment, les outils de gestion des emplois ont évolué depuis les arrêtés Parodi, mais les deux logiques sous-jacentes à ces outils n'ont guère changé. Ces outils sont centrés sur des tâches à effectuer et des responsabilités à assumer, liées à un niveau de diplôme, mais indépendantes des performances et des réalisations individuelles. Les talents des individus ne sont pas pris en compte dans cette démarche : ce sont des tâches que l'on analyse, observe et décrit.

Définition et terminologie

La gestion de l'emploi a conduit à développer un des outils fondamentaux de la GRH : la **description d'emploi**, également appelée

description de poste ou description de fonction, qui correspond à un document faisant la synthèse des tâches devant être effectuées dans un emploi, poste ou une fonction donnée.

Les termes **d'emploi, de poste et de fonction** renvoient tous à la liste de tâches que l'on effectue dans son travail. Le terme « emploi » émane de la notion d'emplois types développée dans les conventions collectives. Il évoque un ensemble de tâches, de devoirs et de responsabilités. Le terme « poste » est issu du vocabulaire militaire et renvoie à un travail régulier et à son lieu d'exercice. La « fonction » est rattachée à une situation de travail qui demande de l'autonomie. Si l'usage du terme « poste » s'est imposé avec Taylor et l'idée de « travail posté », l'usage du mot « fonction » est apparu beaucoup plus tardivement dans le jargon des entreprises. Ceci dit, les entreprises utilisent de manière interchangeable ces termes, selon la culture de l'entreprise et la terminologie utilisée dans la convention collective dont dépend l'organisation.

La description d'emploi

L'outil de description d'emploi prend la forme d'un document écrit de 2-3 pages environ, qui explique la raison d'être d'un emploi et présente une synthèse des tâches qui doivent y être exécutées.

■ **Contenu et rubriques d'une description d'emploi**

Même si le contenu des tâches à décrire diffère d'un poste à l'autre, les règles de formalisation d'une description d'emploi sont relativement homogènes. Toute description d'emploi se présente sous la forme d'un texte identifiant la nature du travail à accomplir dans un emploi particulier, les méthodes, les conditions de travail, les devoirs et les responsabilités de la personne qui occupe cet emploi. Ces renseignements sont classés par thèmes ou rubriques, comme le précise la fiche pratique suivante.



Fiche pratique 1.1

Le contenu d'une description d'emploi

Les rubriques incontournables

- Intitulé de l'emploi (titre exact du poste).
- Date de la rédaction de la description ou de son actualisation
- Département ou service d'affectation
- Situation dans la structure : organigramme et relations hiérarchiques avec d'autres postes
- Mission principale, résumé/finalité de l'emploi : courte synthèse des responsabilités principales du poste, qui permet de clarifier la raison d'être du poste dans l'entreprise
- Attributions, activités : détail des tâches et des opérations à effectuer.
- Matériel, documents, moyens mis à disposition (moyens informatiques par exemple).

Souvent mentionné

- Marge d'autonomie (précision des attributions).
- Profil, exigences, qualités requises.
- Évolutions possibles vers d'autres emplois.

Éventuellement

- Nombre de personnes dans cet emploi.
- Pourcentage de temps consacré à chacune des activités.
- Volume approximatif des activités.
- Autres fonctions dépendant de la fonction décrite (relations hiérarchiques ascendantes).
- Mode de contrôle par autrui (hiérarchie).
- Assistance par autrui (autre que la hiérarchie).

■ Style de rédaction

La plupart des descriptions d'emploi suivent des normes de rédaction similaires, qui donnent une couleur bien reconnaissable à cet outil.

La raison d'être du poste résume en quelques phrases pourquoi le poste existe et quelle est l'étendue des responsabilités qui y sont rattachées.

Les tâches et responsabilités sont énoncées sous forme de listes. Elles sont décrites à l'aide de **verbes d'action** concis et précis, qui visent à expliciter les gestes ou les actions requis dans l'emploi : *répondre, appliquer, coordonner, superviser, mettre à jour*, etc. ;

Dès que possible, on mentionne des faits chiffrés, tels des éléments quantitatifs sur le temps alloué à chaque tâche (en pourcentage du temps de travail total) ou des informations sur des niveaux de budget géré.

La rubrique « exigences », ou « qualités requises », fait état de niveaux de connaissances ou d'études requis pour réaliser les tâches, conformément à la logique de qualification : la maîtrise préalable de ces exigences est indispensable à la tenue de l'emploi.

De telles informations facilitent la compréhension du poste et des responsabilités qu'il nécessite. En général, la description reste souple pour être adaptable aux évolutions de l'emploi. C'est pourquoi la mention « ou toute autre tâche de même nature » peut être ajoutée en conclusion pour faciliter l'actualisation et offrir plus d'autonomie et de liberté à son titulaire. Mais attention, l'emploi est décrit indépendamment des qualités ou du nom du ou de ses titulaires : il porte sur les tâches et non sur les individus.

La fiche pratique suivante permet présente l'exemple de la description d'emploi



Fiche pratique 1.2

Exemple de la description d'un emploi d'ingénieur mécanique

Cette description a été rédigée par *Les Entreprises TAG* qui sont spécialisées dans l'industrie forestière et localisées à Mississauga (Ontario), et à St-Michel-des-Saints (Québec).

Source : adapté du site http://www.tagstmichel.com/pdf/Description_de_poste_Ingenieur_Mecanique.pdf, consulté le 26 mars 2014.

Titre de l'emploi : *directeur de l'ingénierie*

Lieu de travail : Saint-Michel-des-Saints, usine

Supérieur immédiat : Poste de directeur des Opérations

Finalité de l'emploi

Le titulaire assure la gestion des projets d'ingénierie de l'entreprise. Il fait partie intégrante des équipes chargées de la planification, de l'organisation et du développement des projets d'ingénierie. En étroite collaboration avec les gestionnaires de production, il s'assure que des solutions efficaces sont présentées, développées et implantées de façon à atteindre les objectifs des projets approuvés et les besoins des usines. Il effectue le suivi des échéanciers de projets et du respect des coûts approuvés, le tout pour les différentes installations de l'entreprise.

Principales responsabilités

- Prépare les documents, plans et devis afin de procéder à la rédaction des contrats nécessaires à la réalisation des projets.
- Effectue la conception et les plans des modifications à l'aide des différents logiciels.
- Planifie et supervise les projets, de la conception et du contrôle des performances jusqu'à la mise en production.
- Uniformise tous les aspects des projets aux niveaux des opérations et des pièces utilisées et ce, selon les normes prescrites par les manufacturiers et/ou fournisseurs d'équipements.
- Coordonne les demandes de budget pour les différents projets de capitalisation et en assure son contrôle.
- S'assure du maintien et de la mise à niveau requis dans le plan d'amélioration continue des diverses installations.
- S'assure de l'harmonisation des nouveaux projets avec l'ensemble des activités déjà en place aux diverses installations.
- Travaille en collaboration avec le département de maintenance et de production, pour la résolution des problèmes des installations.
- Prépare divers rapports pour la direction.
- Participe aux divers comités (direction, qualité, ISO, etc.).
- Accomplit toutes ses tâches en conformité avec les politiques corporatives ainsi que les lois et règlements en vigueur.
- Accomplit au besoin, toute autre tâche demandée par la direction.

Exigences

- Master en génie mécanique et/ou de la production ou l'équivalent.
- Maîtrise de la langue anglaise parlée et écrite.
- Connaissance des logiciels de la suite Microsoft Office (Word, Excel, Outlook).
- Connaissance d'un logiciel de dessins informatisés et de gestion de projet.

Environnement de travail

Le lieu de travail est situé à St-Michel-des-Saints. Le candidat peut être appelé à se déplacer sur une base mensuelle aux bureaux de l'Ontario. Le travail est effectué majoritairement en environnement d'usine de production où la sécurité est une priorité.

Description d'emploi et organisation du travail

La description d'emploi est le premier outil de la gestion des emplois et des compétences. S'il sert à décrire un emploi, il indique également comment les emplois sont inter-reliés en faisant état du poste occupé par le supérieur immédiat, ou des postes qui sont en lien avec l'emploi décrit. L'agrégation de tous les emplois donne naissance à des schémas reflétant l'organisation de plusieurs postes ou emplois ensemble, tels les schémas d'organisation de la production – ou îlots de production – ou, de manière plus globale, l'organigramme de l'entreprise.

La manière de combiner les emplois est importante car elle signale l'interdépendance d'un poste à l'autre. Les figures suivantes montrent comment dans l'industrie de la chocolaterie, les emplois de fabrication, de tri et de malaxage peuvent être organisés selon un mode de production linéaire avec une spécialisation des tâches et une vision parcellaire du produit fini (figure 1.1), ou un mode de production en îlots regroupant des opérations ou tâches similaires (figure 1.2).

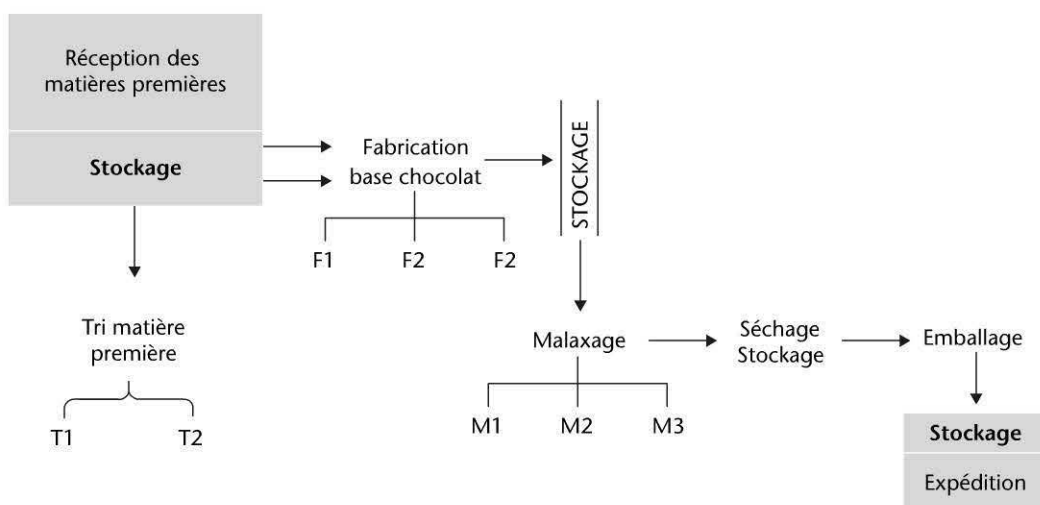


Figure 1.1 – Production en mode linéaire

1. Les outils de la gestion des emplois et des compétences

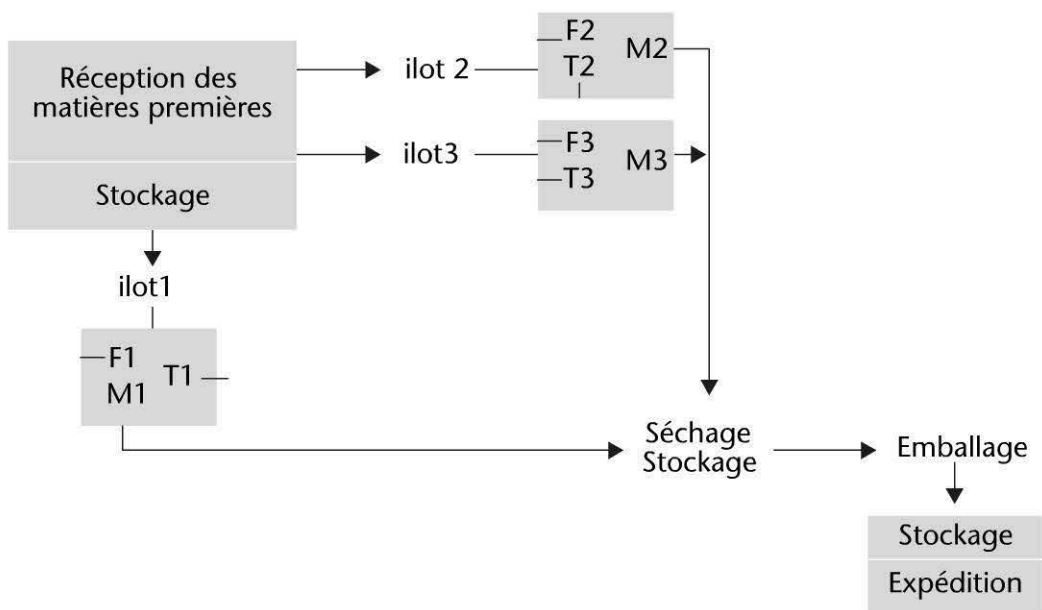
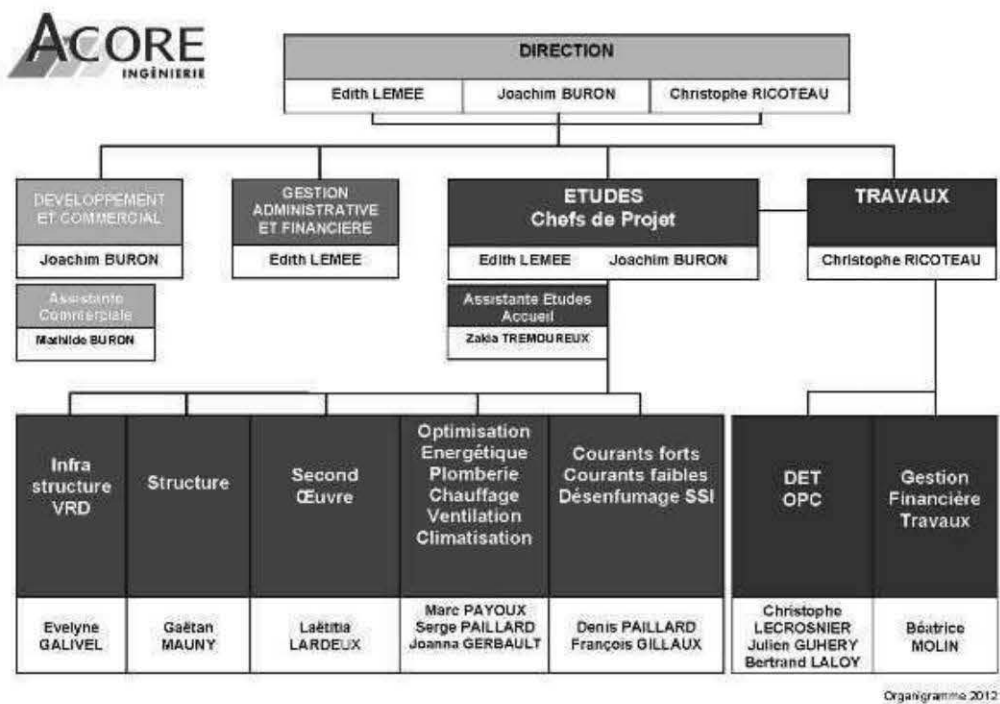


Figure 1.2 – Production organisée en îlots

L’organigramme traduit quant à lui les liens hiérarchiques et fonctionnels existant entre l’ensemble des emplois d’une entité donnée, comme celui de la société Acore Ingénierie, située à Laval (53), qui participe à l’aménagement d’institutions collectives telles les maisons de retraite, les centres hospitaliers ou les écoles.



Organigramme 2012

Source : www.acore.fr

Figure 1.3 – La mise en commun des emplois dans un organigramme

Description d'emploi et enrichissement du travail

Les tâches listées dans une description d'emploi sont révélatrices des caractéristiques de l'emploi, c'est-à-dire de la **variété des tâches, de l'autonomie concédée au titulaire de l'emploi et du sens qu'il est capable de trouver dans son travail** à travers l'exécution des tâches. Ces caractéristiques sont des moteurs majeurs de la motivation au travail parce que c'est en partie à travers l'exécution des tâches que l'individu peut prendre du plaisir et se sentir valorisé dans son travail.

Les organisations du travail visant à étendre la variété des tâches (la polyvalence) et à augmenter le contrôle que chacun exerce sur son travail se traduisent par des descriptions de poste plus souples, plus ouvertes, laissant de l'autonomie à l'individu pour décider comment exécuter certaines tâches. Le travail par équipes semi-autonomes comme dans le cas des îlots de production présentés ci-avant, les groupes d'amélioration et les groupes de projet ponctuels sont des exemples de ce type d'organisations, qui enrichissent le travail en fournissant aux membres de l'équipe une autonomie décisionnelle.

Les outils décrivant les compétences

Principes et fondements

La gestion des emplois, parce qu'elle se veut collective et se centre sur des tâches indépendantes de l'individu, ne prend pas assez en compte les motivations de la personne qui occupe l'emploi. Elle ne tient pas assez compte des performances et des marges de progression individuelle. Par ailleurs, les salariés ne sont pas toujours affectés à un emploi et avec l'enrichissement des tâches, certains travaillent en équipes ou sur des missions qui les conduisent à jongler d'un emploi à l'autre, voire d'un service à l'autre.

Comment satisfaire les besoins de motivation, de reconnaissance des réalisations individuelles, de nouveaux défis, ou en-

core les besoins de polyvalence des salariés ? C'est en partie en réponse à ces questions qu'ont émergé les outils de gestion des compétences.

Contrairement aux outils de gestion des emplois, les outils de gestion des compétences visent à reconnaître les qualités de l'individu et à identifier des **savoirs, savoir-faire et savoir-être** qui, combinés ensemble, permettent à un individu de réussir dans divers emplois impliquant des niveaux de responsabilités similaires. Il s'agit donc dans ce cas de se centrer sur l'individu (et non des tâches) et, à partir des qualités et du talent de cet individu, de repérer une liste d'emplois potentiels pouvant lui convenir, selon les contributions qu'il est en mesure d'apporter à l'entreprise.

Définitions et conceptions de la compétence

La compétence est en général définie par la combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Pour détenir une compétence, le collaborateur doit donc mettre en œuvre des connaissances, des attitudes (le savoir-être) et des aptitudes ou actions pratiques (le savoir-faire). En bref, la compétence porte sur la **manière de faire son travail**, et non sur le travail en lui-même.

Par exemple, la compétence : « intégrer l'évolution stratégique dans le pilotage de la performance » allie la connaissance de la stratégie organisationnelle et des indicateurs de performance, avec la conviction qu'il peut être pertinent de lier les deux, ainsi que les aptitudes à identifier des critères et des arguments justifiant auprès d'autrui de tels liens.

La compétence : « écouter les clients et se préoccuper d'offrir un service client de qualité » allie la connaissance des produits offerts aux clients, avec l'attitude d'empathie et d'écoute du client, et des comportements proactifs visant à trouver des solutions pour répondre aux besoins du client.

■ **Compétence indispensable, compétence distinctive**

Un des intérêts des outils centrés sur les compétences est de tenter d'identifier des caractéristiques (les savoir, savoir faire et savoir-

être) qui permettent à un individu d'atteindre un niveau de performance supérieur. La conception de la compétence en lien direct avec la performance de l'individu est plébiscitée dans l'approche anglo-saxonne, qui met en avant deux types de compétences.

- **Les compétences indispensables** correspondent aux caractéristiques fondamentales que tout salarié doit posséder pour atteindre le niveau minimal de performance requis.
- **Les compétences distinctives** représentent les caractéristiques qui permettent de distinguer les salariés les plus performants de ceux qui le sont moins.

Comment acquérir des compétences distinctives ? Comment expliquer que certains salariés aient des performances plus élevées que d'autres ? Tout l'intérêt de cette approche est là. Ce que souligne l'approche anglo-saxonne et qui est symbolisé par la métaphore de l'iceberg dans la figure 1.4, est que les savoirs, savoir-faire et savoir-être ne correspondent qu'à l'aspect visible et descriptible de la compétence. Acquérir des compétences distinctives suppose que l'on détienne des qualités qui sont plus difficiles à développer, puisqu'elles émanent de la personnalité, des valeurs et des sources de motivation de chaque individu, qu'il s'agisse de concepts de soi (estime de soi, confiance en soi), de traits de caractère (personnalité) ou de motivations (moteurs individuels). La métaphore de l'iceberg montre que ces qualités sont nécessaires à l'émergence des compétences.

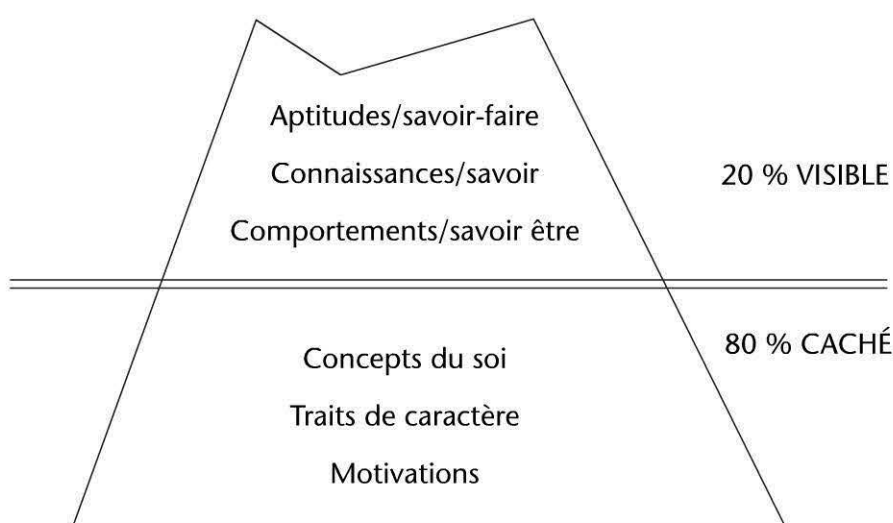


Figure 1.4 – La métaphore de l'iceberg

■ Compétence technique, compétence managériale, compétence clé

Une autre manière de définir les compétences est de distinguer les **compétences techniques ou de métier**, qui insistent sur les savoirs et savoir-faire de nature professionnelle, des **compétences managériales**, qui portent sur les comportements de leadership et les savoir-être et savoir-faire de nature relationnelle et stratégique. Ce deuxième type de compétences est surtout utilisé pour préciser les manières de faire du personnel ayant la responsabilité d'une équipe. Lorsque les compétences techniques et managériales sont listées pour décrire les caractéristiques que doivent posséder les individus pour réussir dans des emplois de haute direction ou des emplois stratégiques pour l'entreprise, on parle alors de **référentiel de compétences clés**.

■ Ce que n'est pas la compétence

Se centrer sur des manières de faire son travail, dans le but de lier ces manières de faire aux performances individuelles, comporte des risques de dérapage lorsque l'on identifie et décrit les compétences. Trois dérives classiques sont rencontrées dans les entreprises :

- **confondre compétence et performance** : certaines compétences s'apparentent à des normes productives : « avoir une productivité au moins égale à la moyenne », ou « produire à temps les résultats attendus » par exemple. Ces énoncés ne portent pas sur des manières de faire son travail, sur un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être, mais sur un résultat. En mettant l'accent sur la performance, on exige de l'individu qu'il atteigne un niveau de performance donné, mais on ne lui donne pas les moyens de savoir comment s'y prendre pour y parvenir ;
- **confondre compétence et traits de personnalité** ou caractéristiques individuelles telles que « projette une image professionnelle » ou « est tenace, proactif et persévérant face aux clients ». Ce type d'énoncés insiste trop sur le savoir-être et peut être sujet à de multiples interprétations chez ceux qui évaluent les compétences ;

- **utiliser la notion de compétence pour formater les comportements des salariés** : certains énoncés de compétences font état de comportements, de type : « *aider ses collègues* », ou « *adhérer aux objectifs de l'entreprise* », qui vont au-delà de qualités requises pour bien faire un travail, et tendent à normer les comportements pour mettre l'individu au service des autres et de l'organisation, et pas nécessairement pour l'aider à améliorer sa manière de travailler.

Loin d'être anodines, ces dérives, souvent dues à un manque de compréhension de la notion de compétence, peuvent avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise, comme le souligne la décision de justice présentée dans l'avis d'expert suivant.



Avis d'expert

« La justice a fini par estimer que les entreprises allaient trop loin. Le tribunal de Nanterre a ainsi déclaré illicite l'outil 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 »
- 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, ont estimé les juges, que ces critères de comportement, dont on voit bien la difficulté à les quantifier, entrent pour 50 % dans la notation finale. »

Source : Extrait de Chemin, A. « L'entreprise, machine à évaluer », *Le Monde*, rubrique Cultures et Idées, 16/03/2013, p. ARH1.

On voit dans cet avis d'expert qu'un énoncé de type « a une pensée originale », en s'apparentant trop aux traits de personnalité, est perçu comme trop subjectif et trop éloigné de la description de méthodes ou manières de travailler pour être acceptable aux yeux du législateur.

Le référentiel ou la liste de compétences

L'outil qui permet de faire état de toutes les compétences souhaitées pour bien maîtriser un métier ou un niveau de responsabilités s'appelle le **référentiel de compétences**, ou la liste de compétences. Lorsqu'il porte sur des compétences relatives à un métier ou à une filière professionnelle, le référentiel traite des compétences techniques. Lorsqu'il porte sur des compétences relatives à un niveau de responsabilité (et souvent d'encadrement), le référentiel traite de compétences managériales.

La fiche pratique 1.3 présente un extrait du référentiel de compétences clés d'un groupe international spécialisé en finance. Il est destiné à identifier, évaluer et promouvoir les futurs cadres dirigeants du groupe. Parmi les multiples domaines de compétences clés qui ont été identifiés pour occuper des emplois de haute direction avec succès, la fiche pratique en présente trois à titre d'illustration :

1. la collaboration ;
2. la capacité d'adaptation et de développement ;
3. l'enlignement sur les objectifs stratégiques.

Pour chacun de ces domaines, trois niveaux de maîtrise sont proposés. Les jeunes cadres à haut potentiel qui débutent dans ce groupe doivent démontrer les compétences de niveau 1 (il s'agit de compétences indispensables), puis doivent acquérir progressivement les compétences des niveaux 2 et 3 s'ils veulent occuper des emplois avec des responsabilités managériales élevées. Il est intéressant de noter que certains énoncés ou libellés de compétences sont discutables et associent la notion de compétence à des performances ou à des éléments de la personnalité.



Fiche pratique 1.3

Exemple d'un référentiel de compétences managériales

Compé- tence	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Collabo- ration	1. Se comporte comme un membre d'équipe efficace 2. Coopère et collabore avec les collègues 3. Partage l'information 4. Est sensible et respectueux des origines de ses collègues	1. Encourage et soutient ses collègues pour atteindre les objectifs 2. Développe des réseaux de partage d'information 3. Assure l'efficacité de son équipe en s'appuyant sur les compétences et les styles de chacun	1. Gère des équipes de différents services ou pays 2. Construit un esprit d'équipe 3. Développe des relations bénéfiques et ouvertes entre salariés 4. Tire profit des spécificités que chaque personne apporte au travail
Adaptation et dévelop- pement	1. Fait des efforts pour apprendre et progresser 2. Prend la responsabilité de ses propres erreurs et en tire des leçons 3. S'approprie les nouveaux rôles qui lui sont demandés	1. Évalue ses propres forces et faiblesses 2. Centre son évolution sur les besoins prioritaires pour l'entreprise 3. Enseigne et guide les autres dans la mise en œuvre des processus 4. Change de méthode de travail pour s'adapter aux circonstances	1. Intègre et applique les formations pour atteindre les buts organisationnels 2. Coache les autres, stimule la curiosité intellectuelle et le désir d'apprendre 3. Suit le rythme des tendances de production et commerciales, anticipe le changement
Objectifs straté- giques	1. Adhère aux objectifs de l'entreprise 2. Comprend la stratégie de l'entreprise 3. S'organise et gère les priorités pour faire son travail en direction des objectifs fixés	1. Arrime ses objectifs personnels à la stratégie de l'entreprise 2. Fixe des objectifs difficiles mais accessibles, identifie les écarts et cherche à les combler 3. Vérifie l'avancement des projets et ne perd pas de vue les objectifs	1. Analyse l'environnement à la recherche d'opportunités et de menaces 2. Formule des recommandations d'action en considérant les répercussions à long terme 3. Fixe des mesures et des objectifs stratégiques pour atteindre des résultats quantifiables

La fiche pratique 1.4 présente maintenant le référentiel de compétences métiers ou techniques d'un conseiller clientèle dans un réseau d'agences bancaires. À nouveau, le référentiel fait état de niveaux de maîtrise des compétences. Cette fois-ci, quatre niveaux sont listés. Lorsque les compétences ne sont pas maîtrisées, des options de formation peuvent être proposées à l'individu pour se développer et améliorer la maîtrise de son travail.



Fiche pratique 1.4
Exemple d'un référentiel de compétences techniques

	Ne sait pas faire	Sait faire mais doit progresser	Sait faire de manière satisfaisante	Maîtrise bien
Organiser et suivre son activité				
1. Planifier son activité et répartir son temps commercial en temps d'entretien et de prospection, selon les préconisations du plan d'action commerciale				
2. Réserver sur son agenda une plage de préparation hebdomadaire pour la prise de rendez-vous et pour prendre connaissance des circulaires.				
3. Identifier au quotidien toutes les opportunités commerciales à partir d'informations de type échéances des produits, dates anniversaires...				
4. Prioriser la programmation des rendez-vous pour rencontrer tous les clients du portefeuille.				



	Ne sait pas faire	Sait faire mais doit progresser	Sait faire de manière satisfaisante	Maîtrise bien
5. Situer régulièrement son activité par rapport aux objectifs fixés en début de période et analyser les écarts de performance afin de mettre en place des actions correctrices.				
Prospecter				
1. Réaliser le nombre d'entretiens prospects suivant les objectifs définis.				
2. Créer, développer et exploiter un réseau de prescripteurs.				
3. Réaliser systématiquement toutes les interrogations de base de type BDF, Infogreffe... afin de s'assurer de la qualité des clients prospectés.				
4. Réaliser chaque mois une reconnaissance terrain des clients prospectés dans le cadre de leur présélection.				
5. Suivre et relancer les prospects en prenant des rendez-vous.				

Les outils d'analyse des emplois et des compétences

Principes et fondements

Nous avons décrit et présenté les outils relatifs à la gestion des emplois et des compétences. Mais **comment identifier les tâches effectuées dans un emploi ? Comment identifier des « manières de faire » qui seront ensuite traduites en compétences ?** L'analyse des emplois et des compétences répond à cet objectif. Elle vise à recueillir, évaluer et organiser l'information sur les emplois ou les manières de faire dans un métier ou niveau de responsabilité. C'est à l'issue du processus d'analyse que l'on détient l'information

détaillée sur les tâches et sur les exigences en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être, qui serviront de base à la rédaction des outils de gestion des emplois et des compétences.

■ Qui participe à l'analyse ?

Les outils relatifs aux emplois et aux compétences servent de clé de voûte aux autres pratiques de GRH, et notamment à l'élaboration des critères de rémunération et d'évaluation des performances. La création et l'actualisation de ces outils sont donc associées à des enjeux importants pour les salariés, les directions RH et les représentants des salariés. Pour ce faire, on constitue des **comités d'analyse des emplois et des compétences** qui réunissent l'ensemble des acteurs concernés par le processus et qui, au cours de réunions régulières, se mettent progressivement d'accord sur les outils construits.

Lors de la création de ces outils, il importe tout d'abord que les personnes présentes pour participer à l'analyse connaissent bien les emplois et les manières de faire pour un métier ou un niveau de responsabilités donné. C'est pourquoi certains ou tous les **titulaires** des emplois et des différents métiers ou responsabilités dans le domaine de compétence étudié sont en général impliqués dans le processus d'analyse.

Mais ces titulaires peuvent avoir un regard bienveillant ou parcellaire de leur travail, ce qui peut biaiser le processus d'analyse. On inclut donc également les **supérieurs hiérarchiques** et toute personne en contact direct avec l'emploi, le métier ou le niveau de responsabilité, pour compléter l'analyse et recueillir de l'information de la part de personnes ayant un regard complémentaire sur l'emploi ou la compétence étudiée.

Il est souhaitable de proposer aux **partenaires sociaux et aux responsables RH** de se joindre au processus d'analyse, de manière à rendre la démarche aussi participative et consultative que possible.

Lorsqu'il s'agit d'actualiser ou d'adapter ces outils, les enjeux sont moindres pour les salariés car les modifications étant

plus marginales, les effets sur les autres pratiques de GRH seront modérés. Dans ce cas, le processus d'analyse peut être plus simple. On peut procéder par questionnaire intranet en demandant aux titulaires des emplois, aux représentants les plus performants d'un domaine de compétences, à leurs supérieurs, d'indiquer les modifications qui devraient être apportées aux outils existants compte tenu de leur contexte actuel de travail. Des groupes de travail représentatifs de l'emploi ou du domaine de compétence peuvent aussi être formés pour effectuer ce travail d'actualisation.

■ Quel type d'information collecter ?

Pour décrire les tâches, on va s'attarder sur les opérations ou actions réalisées dans un emploi donné. Les informations collectées portent donc sur des éléments plutôt observables et qui décrivent ce que fait concrètement le titulaire de l'emploi.

Pour décrire les compétences et donc les « manières de faire », on va demander aux salariés d'un métier ou d'une fonction donnée d'expliquer comment ils travaillent. Ce n'est pas, par exemple, la prise de rendez-vous téléphonique sur laquelle on va se focaliser (il s'agit d'une tâche), mais ce qui est dit au cours de la conversation, la façon dont on se présente au client, éventuellement les connaissances nécessaires sur l'accueil téléphonique, pour décrire les compétences. De même, lorsque l'on travaille sur des référentiels de compétences managériales, l'objectif sera de comprendre pourquoi certains sont appréciés par leur équipe et considérés comme des leaders, des meneurs d'hommes, et pas les autres. On pourra les questionner sur la fréquence de leurs contacts avec les membres de leur équipe, la manière dont ils organisent une réunion, dont ils annoncent une mauvaise nouvelle, dont ils justifient le refus d'une augmentation de salaire, etc.



Fiche pratique 1.5

Quelques conseils pour une bonne analyse des emplois et des compétences

- Multiplier les sources d'information pour chaque poste/compétence : interroger les titulaires, les supérieurs hiérarchiques, les collègues, etc.
- Informer et impliquer l'ensemble des acteurs : conscients de l'intérêt de la démarche et des gains qu'elle peut leur conférer en terme de salaire, de mobilité, de reconnaissance au sein d'une branche professionnelle, les salariés s'investiront davantage et les représentants syndicaux adhéreront à la démarche.
- Élaborer une grille d'analyse avec des critères bien spécifiques. Tâches, fréquence de réalisation, relations hiérarchiques, exigences, type de qualités pour réussir... sont les principaux thèmes que l'on peut inclure dans une grille d'analyse.
- Varier les outils d'évaluation : aucun d'entre eux n'est parfait ; de préférence, utiliser deux ou trois outils d'analyse pour collecter des informations complémentaires.
- Valider les résultats par un système d'allers-retours entre la base et les instances chargées du processus d'analyse.

Les outils et méthodes d'analyse

Nous savons qui et sur quels thèmes effectuer une analyse des emplois et des compétences. Avec quel outil ou quelle méthode peut-on collecter l'information identifiée comme pertinente auprès de ces personnes ?

Que l'on cherche à identifier des tâches ou des compétences, les méthodes d'analyse demeurent similaires. Elles sont listées dans le tableau qui suit.

Tableau 1.1 – Principales méthodes d’analyse

Méthode	Principes	Quand y recourir ?
OBSERVATION	Un observateur externe (soit physiquement présent, soit par le biais d’une caméra) regarde les titulaires du poste ou du métier. C’est en observant qu’ils identifient les tâches et manières de faire.	– Lorsque les opérations sont faciles à observer (plutôt manuelles) – Lorsque les opérations sont peu nombreuses et \ou se répètent – Lorsque l’observateur est perçu comme en position de neutralité et d’expert
	Un « expert » externe reçoit individuellement ou en groupe les personnes et à l’aide d’un guide d’entretien, collecte les informations.	– Lorsque le nombre de personnes impliquées dans le processus d’analyse est réduit – Lorsque l’on cherche à collecter une information riche et détaillée (lors de la création des outils) – Lorsqu’il y a des tensions ou divergences sur le contenu des emplois ou des compétences
AUTO-ANALYSE	Les titulaires des emplois ou métiers identifient eux-mêmes, seuls, leurs tâches ou compétences	– Lorsque l’on cherche à préciser, valider ou actualiser des outils existants – Pour que les salariés se sentent concernés et impliqués par la démarche
QUESTIONNAIRE	Les salariés remplissent un questionnaire à partir de questions fermes ou ouvertes	– Lorsque l’on veut actualiser ou valider des outils existants – Lorsque l’on veut impliquer de nombreuses personnes dans le processus d’analyse

Le tableau 1.1 montre qu’aucun outil n’est parfait. Si l’objectif de l’analyse et le nombre de personnes impliquées dans le processus orientent le choix des outils, il est souhaitable d’en utiliser plusieurs pour vérifier la concordance des informations. Par exemple, la création d’un référentiel de compétences peut se faire par le biais d’entretiens individuels avec quelques salariés particulièrement performants dans leur rôle, suivis d’un questionnaire de validation adressé à l’ensemble des personnes visées par la compétence.

Description d'emploi et pratiques RH

Parce qu'ils permettent de connaître les tâches et manières de faire à accomplir dans un emploi ou un métier ou niveau de responsabilité, les outils de gestion des emplois et des compétences peuvent avoir des répercussions sur l'évolution, l'embauche, l'évaluation, la rémunération, et la formation des collaborateurs. À ce titre, ils peuvent être considérés comme la clé de voûte du système de gestion des ressources humaines.

Les liens entre les emplois permettent de construire des passerelles d'un emploi à l'autre, ce qui facilite l'identification de perspectives d'évolution chez les collaborateurs. Par ailleurs, les restructurations et réorganisations conduisent à revoir les emplois et les compétences-clés de l'entreprise. Ce travail de refonte des emplois et compétences s'appuie sur les outils existants pour prévoir **les évolutions à venir**. Nous reviendrons dessus dans le chapitre 2.

Les descriptions d'emploi et les référentiels de compétences facilitent **le recrutement** en fournissant aux candidats des informations sur le contenu du poste à pourvoir et en facilitant l'identification des critères de sélection à partir des savoirs, savoir-faire et savoir-être reflétés dans les compétences. Ainsi, le succès ou l'échec d'un recrutement dépend en partie de la qualité et de la précision des outils de gestion des emplois et des compétences. Nous développerons ce point dans le chapitre 3.

Les descriptions d'emploi et les référentiels de compétences servent aussi de point de départ à l'élaboration des objectifs du travail et des critères ou grilles d'**évaluation des salariés**. Notamment, de plus en plus d'outils d'évaluation prennent la forme de listes de compétences à atteindre, similaires à celles que nous avons présentées dans les fiches pratiques 1.3. et 1.4. Nous en reparlerons dans le chapitre 4.

C'est à partir des descriptions d'emploi que l'on procède à l'évaluation des emplois et à l'élaboration de grilles de salaire. Nous verrons dans le chapitre 5 consacré aux outils de la **rémunération** comment cette évaluation permet de coter l'emploi et d'y

associer une échelle salariale. Mais les compétences peuvent aussi être prises en compte dans la rémunération, afin d'ajouter à la rémunération de base une reconnaissance monétaire des contributions individuelles.

Enfin, les écarts constatés entre les performances d'un individu et ce qui est mentionné d'une part dans la description des emplois (tâches non encore maîtrisées), d'autre part dans le référentiel de compétences (compétences à développer) conduisent à préciser les **besoins de formation**. Ces points seront approfondis dans le chapitre 6.

Étude de cas : comment produire en toute petite série ? L'organisation du travail chez Les Atelières

La société Les Atelières (<http://www.lesatelieres.fr/>) est née à Villeurbanne en 2012 à la suite d'un plan social de l'entreprise Lejaby. Suite aux nombreux reportages sur les ex-ouvrières de Lejaby, Muriel Pernin et Nicole Mendez nourrissent l'idée d'ouvrir leur propre atelier de lingerie-corsetterie de luxe : les Atelières. En juin 2012, une souscription nationale est lancée sur Facebook et sur internet à partir de 10 € le don. Trois mois plus tard, Les Atelières récoltent 85 000 €. Elles bénéficient alors d'une médiation de masse et grâce à la participation d'investisseurs individuels désireux de soutenir le projet et à l'obtention de fonds de revitalisation de l'État, l'entreprise réunit 500 000 €. Le 14 janvier 2013, l'atelier ouvre ses portes et la production commence. Un an plus tard, *Les Atelières* comptent parmi leurs clients des marques prestigieuses de lingerie, mais aussi de jeunes créateurs débutant sur le marché. L'entreprise est organisée en SCIC – Société Coopérative d'Intérêts Collectifs – et Muriel Pernin en est la présidente.

Une production innovante, s'appuyant sur les logiques de polyvalence et de compétence

Un des principaux enjeux qu'ont dû adresser *Les Atelières* est de trouver l'organisation du travail la plus adaptée à la production de lingerie en petite série. Étant spécialisé sur le haut de gamme, la lingerie fabriquée par *Les Atelières* ne sort qu'en petite série. Si l'on tient compte par exemple de la taille du bonnet d'un soutien-gorge, de sa couleur, de sa forme, il peut arriver de ne produire que 10 soutiens-gorge parfaitement identiques dans l'atelier, ce qui crée des conditions de production très éloignées de celles que l'on peut rencontrer dans des usines à la chaîne fabricant la même pièce de lingerie en 15 000 exemplaires.

Le principe du taylorisme où chaque couturier fait une seule opération en suivant des tâches précises et séquencées ne peut être pertinent dans ce contexte. En production de petite série, chaque couturier doit être en mesure de fabriquer 3, 4, 5 produits différents dans une même collection. Il faut donc s'adapter au produit et changer de modèle en permanence.

Selon quelle organisation du travail, avec quelles descriptions de poste, Les Atelières peuvent-elles relever ce défi ?

Très rapidement, l'entreprise s'est rendu compte que les principes traditionnels d'organisation du travail et de description des postes ne convenaient pas pour sortir les pièces à temps et en étant rentable. Les Atelières ont signé un partenariat avec l'école d'ingénieurs l'INSA de Lyon, et un laboratoire spécialisé en génie industriel. Pendant un an, un ingénieur doctorant s'est chargé d'analyser les tâches ou opérations à effectuer et de faire des recherches pour identifier la manière d'optimiser et de rentabiliser la production de lingerie en petites séries. À la suite de ce travail d'analyse des tâches, un nouveau processus de production pouvant répondre aux besoins de l'entreprise a été mis

en place. Il repose sur le concept d'îlots de production de 5 personnes maximum.

Pour fonctionner en îlot, les salariés doivent maîtriser la plupart des opérations requises pour fabriquer un produit complet de lingerie. À titre d'exemple, un soutien-gorge demande entre 30 et 50 opérations. Les couturiers des Atelières savent à présent maîtriser jusqu'à 30 opérations ou tâches de fabrication. À l'opposé du taylorisme et de la parcellisation des tâches, les îlots de production s'appuient sur le **principe de polyvalence** et de multiplicité des tâches, permettant à chaque couturier de fabriquer un produit du début à la fin.

Il existe toutefois des spécialisations, et les 27 personnes (25 femmes et 2 hommes) travaillant en production, peuvent choisir de s'orienter vers une maîtrise plus approfondie des métiers d'ouvrier mécanicien, contrôleur qualité, coupeur, prototypiste, ou modéliste.

Afin de s'éloigner des principes de production tayloriens centrés sur la description de tâches précises et simples, l'entreprise a adopté un mode de gestion centré sur les compétences. Une **liste (ou référentiel) de compétences** a été rédigée afin de préciser les connaissances et savoir-faire sur lesquels la polyvalence repose, et de ce fait identifier les difficultés que chacun pourrait éprouver dans l'apprentissage des 30 à 50 opérations de production.

Formation et management participatif, facteurs clés de succès des nouveaux modes de production

Compte tenu des spécificités de la production et du besoin élevé de polyvalence chez les salariés, les personnes les plus aptes à occuper les nouveaux postes sur les îlots de production doivent présenter des capacités élevées d'adaptation, de résistance au stress et d'apprentissage. C'est sur ces critères que le personnel de production a été recruté. L'industrie textile étant sinistrée, le métier de couturier ou de corsetier n'était plus recensé lors de la recherche de salariés. La **sélection des candidats** n'a donc pas porté sur le

métier actuel exercé par les personnes, mais sur leur potentiel. Elle fut réalisée à l'aide d'entretiens et de tests de couture. Sur 100 personnes reçues en entretien, seules 25 ont été recrutées, notamment pour leurs capacités et leur mental face aux difficultés. Le niveau et le domaine d'étude initial des personnes recrutées varient fortement, incluant par exemple un BTS ou un Mastère en histoire de l'art.

Dans ce contexte, **la formation** devient un élément central du succès de l'entreprise. Les salariés recrutés ont ainsi bénéficié d'une formation poussée de trois mois sur la qualité des produits de luxe. Une fois la production par îlots mise en place, accompagnée de la liste des opérations et des compétences requises pour les effectuer, *Les Atelières* ont mis en place un plan de formation continue qui se traduit par la présence d'une formatrice à temps plein dans l'entreprise, et d'une monitrice. Le but est de former l'intégralité des salariés à la polyvalence pour qu'ils obtiennent un Certificat de Qualification Professionnelle en lingerie-corsetterie.

Le besoin d'adaptation constant en production rend aussi nécessaire la mise en place d'un **management participatif**, qui permet à tous de s'exprimer et de faire progresser l'entreprise. Ainsi, **des ateliers participatifs** sont organisés environ deux fois par mois afin de réfléchir à la manière dont il serait possible d'améliorer l'organisation de la production et l'aménagement de l'atelier. Ces ateliers sont également l'occasion d'échanger avec la présidente Muriel Pernin, qui est présente afin de répondre à toutes les questions qui lui sont posées.

L'autre outil de management participatif consiste en **un suivi individualisé des salariés**. Tous les trois mois, un entretien individuel est organisé pour faire un point sur la situation de chaque membre du personnel, identifier son évolution et répondre à ses questions. Par exemple, le nouveau mode de production a perturbé certains couturiers qui, plus anciens dans le métier, avaient connu les méthodes de production tayloriennes d'autrefois. Il a fallu les soutenir pour accepter les changements et éviter les comparaisons avec les façons de faire précédentes.

Les nouveaux modes de production fonctionnent-ils ?

Les bénéfices de la nouvelle organisation de la production ne pourront être vraiment appréciés qu'à moyen et long terme. Mais quelques semaines seulement après la mise en place des îlots de production, la productivité des Ateliers a augmenté, la qualité des produits est présente, et le temps de fabrication des produits est mieux maîtrisé. Ainsi, l'entreprise est capable de fournir le nombre de pièces à la journée nécessaire pour être rentable : soit environ 150 pièces pour 8 couturiers.

L'essentiel |

- ▶▶ **Les descriptions d'emploi listent les tâches** effectuées dans un emploi donné, indépendamment des aptitudes et contributions de la personne occupant l'emploi.
- ▶▶ **Les référentiels de compétences listent des manières de faire** (ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être) efficaces dans un métier ou un niveau de responsabilité.
- ▶▶ **Les outils d'analyse des emplois et des compétences servent à collecter les informations** sur les tâches et les manières de faire qui serviront de base à la rédaction des descriptions d'emploi et des référentiels.

Chapitre 2

Les outils de gestion prévisionnelle et de planification

Executive summary |

- ▶▶ **Les outils de gestion des emplois et des compétences** présentés dans le chapitre 1 permettent de visualiser, à un temps t donné, les tâches et les compétences possédées ou souhaitées dans l'entreprise.
- ▶▶ **Ce chapitre inscrit ces outils dans une démarche de planification.**
- ▶▶ **La démarche de planification et de gestion prévisionnelle s'inscrit dans la loi sur la GPEC** du 18 janvier 2005, qui oriente le choix des outils de planification.

- ▶▶ **La démarche de planification s'accompagne d'outils d'aide à la reconversion, mais aussi d'outils d'aide à la croissance professionnelle des collaborateurs.**
- ▶▶ **La planification peut en effet offrir de nouvelles perspectives d'évolution aux salariés, dont nous ferons mention dans ce chapitre.**

Les outils d'aide à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Principes et impulsions juridiques

La GPEC a émergé dans les années 1980 lorsque l'on a tenté de mettre en place les premières démarches de planification des RH. Le principe sous-jacent à la GPEC est d'anticiper les conséquences humaines des évolutions stratégiques et économiques de l'entreprise. Ce faisant, on identifie les emplois et les compétences émergents, en stagnation, en voie de disparition, et on bâtit un plan d'actions RH pour y remédier.

On peut voir la démarche de GPEC comme une volonté de faire converger « l'économique et le social ». En planifiant les évolutions des emplois et des compétences, les entreprises qui décident de mettre en place une GPEC sont mieux armées pour :

- **anticiper les conséquences** des changements externes et internes que va vivre l'entreprise ;
- **disposer d'une vision claire** de l'évolution des métiers, des emplois et des compétences ;
- **anticiper les besoins futurs** en compétences individuelles et collectives ;
- **favoriser l'adéquation** à ces besoins en compétences en mettant sur pied un plan de formation, de recrutement, de gestion des carrières et de la mobilité, etc.

Malgré de tels avantages, la GPEC était tombée aux oubliettes dans les années 1980, avant de revenir en force dans les pratiques

de GRH grâce à la Loi Borloo de 2005 (cf. fiche pratique 2.1), qui instaure l'obligation de planifier les évolutions des emplois et des compétences à un horizon de trois ans. La loi de 2013 portant sur la création du contrat de génération (cf. fiche pratique 2.2) conduit à renfoncer les pratiques de planification des entreprises, en instaurant l'obligation d'anticiper les emplois des jeunes et des seniors afin de mieux amortir les 600 000 départs et l'entrée de plus de 700 000 jeunes par an sur le marché du travail d'ici 2020.



Fiche pratique 2.1

La loi Borloo sur la GPEC

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 dite Loi Borloo instaure une obligation de négociation triennale de GPEC dans les entreprises employant 300 salariés et plus. Les entreprises de moins de 300 salariés ont la possibilité d'obtenir une aide financière du gouvernement pour élaborer un diagnostic d'entreprise, un plan de redressement ou un plan social, lorsqu'elles rencontrent des difficultés pouvant conduire à des licenciements. L'obligation d'ouvrir des négociations porte sur les volets suivants :

- les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise (CE) sur la stratégie organisationnelle et ses effets prévisibles sur l'emploi et les compétences
- la mise en place d'outils de GPEC et d'aide à la reconversion et à la croissance professionnelle (formation, validation des acquis de l'expérience, bilan de compétences, mobilité des salariés, etc.)
- les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés.

Cette loi complète celle concernant le **plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)**, puisque toutes deux ont pour finalité d'anticiper les licenciements économiques et de ce fait, de les limiter ou de les éviter. Cependant, il ne faut pas confondre la GPEC et le PSE : la GPEC vise à prévenir en amont les décalages d'effectifs et de compétences, tandis que le PSE résout une situation conjoncturelle que l'entreprise n'a pas anticipée. Le PSE ne devrait donc être discuté que lorsque le processus de GPEC conduit à la conclusion que des emplois seront supprimés.



Fiche pratique 2.2

La loi sur le contrat de génération

La loi du 1^{er} mars 2013 instaure l'obligation de conclure un accord de contrat de génération dans les entreprises employant 300 salariés et plus. Cet accord porte sur des engagements en matière d'emploi des jeunes et des seniors et de transmission des savoirs et des compétences. Il vise à favoriser l'embauche en CDI de jeunes salariés de moins de 26 ans, qui seront accompagnés par un senior de plus de 57 ans, lui-même gardant son emploi jusqu'à son départ à la retraite.

Selon la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, plus de 210 accords de GPEC avaient été conclus en 2010, concernant près de 700 000 salariés. Depuis 2013, les entreprises incluent dans leur accord de GPEC un volet relatif au contrat de génération, qui devient partie intégrante du processus de planification des RH de l'entreprise. Par exemple, le nouveau contrat social signé en octobre 2013 par Peugeot Citroën afin de redresser le groupe inclut un volet sur l'emploi et les compétences intergénérationnelles. Il en est de même pour les accords de GPEC signés en septembre 2013 par MMA.

Le processus de GPEC

Si la GPEC est en France une obligation juridique, elle existe dans d'autres pays où des entreprises choisissent volontairement d'effectuer une démarche similaire, espérant tirer profit de la mise en place d'outils d'anticipation et de développement. Toute démarche de GPEC s'organise autour de trois grandes étapes qui sont reprises dans la figure 2.1.

■ L'anticipation des besoins en ressources humaines

Cette première tape consiste, en s'appuyant sur les évolutions du secteur d'activité et de la stratégie organisationnelle décidées pour les années à venir, à identifier les métiers qui seront indispensables, secondaires et en voie de disparition. On définit ensuite de manière plus précise les emplois et les compétences rattachées à ces trois groupes de métiers.

■ L'identification du réservoir de ressources humaines

Derrière des emplois et des compétences se trouvent des salariés. L'évolution des métiers conduit à prévoir l'évolution des effectifs – c'est-à-dire du nombre de collaborateurs exerçant chacun des métiers. Les écarts entre le niveau actuel et le niveau prévu d'effectif et de compétences permettent de déduire les besoins en recrutement ou en suppression de postes, après avoir tenu compte des départs de l'entreprise (pour fin de CDD, démission, retraite, etc.).

■ La gestion des écarts

Une fois les écarts en effectifs et en compétence établis, la dernière étape consiste à identifier les possibilités d'évolution des salariés depuis les postes en voie de disparition vers les postes d'avenir. Pour ce faire, on peut établir des plans de mobilité, de recrutement, de développement des compétences et prévoir un accompagnement au reclassement ou au licenciement pour les collaborateurs qui ne pourront pas évoluer dans l'entreprise.

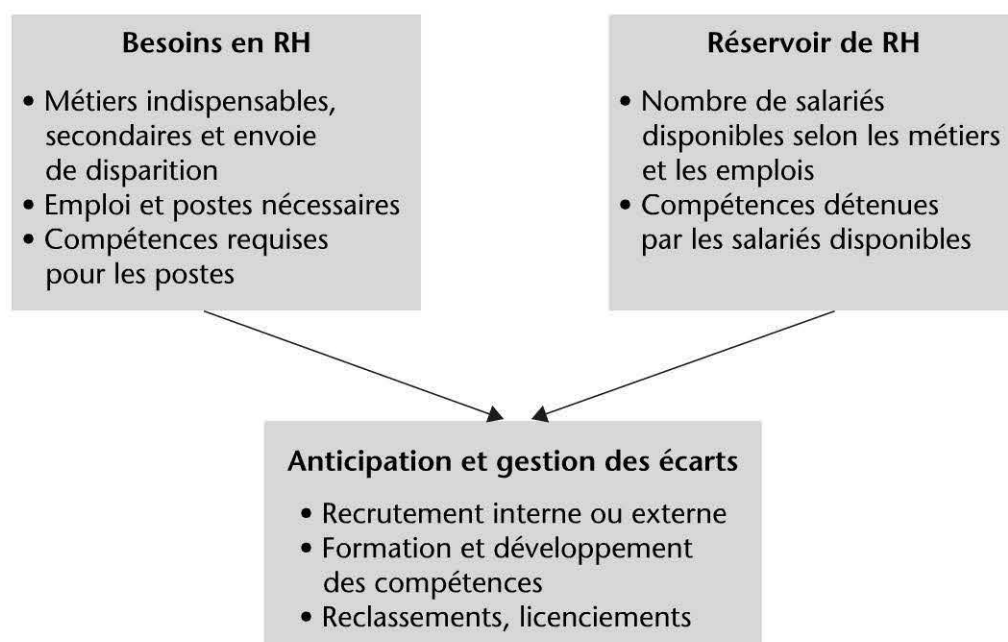


Figure 2.1 – Le processus de GPEC

Pour réaliser ces trois étapes, les outils que nous avons présentés dans le chapitre 1 sont incontournables, depuis la description

de poste jusqu'au référentiel de compétences. Mais ils sont insuffisants car ils ne permettent pas d'effectuer des prévisions à trois et cinq ans et de trouver des solutions pour combler les écarts constatés. Pour atteindre un tel objectif, il convient de mettre en place un plan d'effectif.

Le plan d'effectif

La mise en œuvre de la première étape de la GPEC (l'anticipation des besoins en RH) s'appuie sur des outils d'analyse stratégique bien plus que sur des outils RH. Le rôle du DRH est de participer à l'analyse des évolutions de l'entreprise en réfléchissant aux besoins en compétences stratégiques pour l'avenir. Dans l'idéal, ce travail de réflexion devrait être effectué sans tenir compte du réservoir actuel de compétences et de talents.

C'est au cours de la deuxième étape (l'identification du réservoir de RH), que le DRH sera amené à utiliser une palette d'outils : ces outils facilitent la collecte des informations RH et la planification des ressources humaines. Le plan d'effectif (ou *workforce planning*) est l'outil central.

■ Les données RH nécessaires à la construction du plan d'effectif

Pour pouvoir planifier les ressources humaines, il est nécessaire de connaître avec précision le réservoir actuel d'emplois et de compétences. Pour cela, il est possible d'utiliser une cartographie des métiers et des emplois, d'avoir en sa possession les descriptions de poste et les référentiels de compétences de chaque type de métiers, et de posséder une idée assez claire des diplômes et des caractéristiques de l'effectif, telles que le nombre de CDD, de CDI, les taux de turnover et d'absentéisme, la pyramide des âges, etc. La fiche pratique suivante détaille la liste des informations RH pouvant être nécessaires pour bâtir un plan d'effectif.



Fiche pratique 2.3

Quelles données doit-on posséder pour analyser les RH ?

- La nature des contrats de travail par métier, emploi et catégorie socio-professionnelle : CDD, CDI, temps partiel, temps plein
- L'âge et l'ancienneté des salariés par métier, emploi et catégorie socio-professionnelle
- Le niveau et le type de diplômes par métier, emploi et catégorie socio-professionnelle
- Le taux de turnover des salariés par métier, emploi et catégorie socioprofessionnelle
- Le taux d'absentéisme des salariés par métier, emploi et catégorie socioprofessionnelle
- Le taux de mobilité par métier, emploi et catégorie socioprofessionnelle (mobilité horizontale, géographique, ascendante)
- L'évaluation des performances des salariés par métier, emploi et catégorie socioprofessionnelle
- Le potentiel des salariés par métier, emploi et catégorie socioprofessionnelle

La collecte de ces informations se fait par le biais d'outils tels que les tableaux de bord sociaux, les contrats de travail, ou encore le tri des informations à partir des logiciels de paye. Le chapitre 7 détaille les principes de la construction des tableaux de bord. Certains logiciels ou progiciels spécialisés dans la gestion des ressources humaines, dans la gestion de la formation ou de la rémunération, sont également utiles pour collecter des données et les trier (Peoplesoft, SaaS, SAP, etc.). Idéalement, le fait de disposer d'un SIRH (système d'information en ressources humaines) facilite cette démarche.

Bâtir un plan d'effectif : exemple

L'exemple suivant détaille la construction du plan d'effectif d'une entreprise de 707 salariés spécialisée dans la production de petits équipements automobiles. Les tableaux 2.1 et 2.2 montrent comment, à partir des informations RH listées précédemment, il est

possible de calculer les écarts entre les emplois actuels et futurs pour cette entreprise.

Le tableau 2.1 présente un résumé des informations que possède le service des RH sur le turnover et les départs à la retraite. À partir de ces informations, la dernière colonne du tableau indique l'effectif qui devrait être en poste dans l'entreprise d'ici 3 ans, « toute chose égale par ailleurs ».

Tableau 2.1 – Évolution prévisionnelle de l'effectif à trois ans

Emplois & métiers	Effectif actuel	Turnover annuel	Départs à la retraite d'ici 3 ans	Effectif dans 3 ans
Ingénieurs production	25	10 %, soit 7,5 en 3 ans	20 %, soit 5 en 3 ans	$25 - 7,5 - 5 = 12,5$
Ingénieurs R & D	15	15 %, soit 6,75 en 3 ans	5 %, soit 0,75	$15 - 6,75 - 0,75 = 7,5$
Techniciens production	37	10 %, soit 11,1 en 3 ans	15 %, soit 5,55	$37 - 11,1 - 5,55 = 20,35$
Employés – ouvriers de production	412	5 %, soit 61,8 en 3 ans	20 %, soit 82,4	$412 - 61,8 - 82,4 = 267,8$
Technico-vendeurs	84	25 %, soit 63 en 3 ans	0 %, soit 0	$84 - 63 = 21$
Cadres finance, marketing, etc.	38	20 %, soit 22,8 en 3 ans	10 %, soit 3,8	$38 - 22,8 - 3,8 = 11,4$
Employés finance, marketing, etc.	96	10 %, soit 28,8 en 3 ans	25 %, soit 24	$96 - 28,8 - 24 = 43,2$
TOTAL	707	201,75	121,5	383,75

Le tableau 2.2 présente la passerelle entre les effectifs d'ici 3 ans disponibles et requis. Ce tableau montre que les besoins en RH vont évoluer, avec plus de besoins d'ingénieurs en R & D, et de cadres et employés dans les fonctions administratives. L'entreprise souhaite diversifier sa gamme de produits afin d'étendre son réseau de clients et d'être moins dépendante des clients de l'automobile. Cela signifie qu'il faut revoir les processus de production, dynamiser la R & D, produire de nouvelles fiches de produits, former les technico-vendeurs à ces produits, et adapter le contenu des emplois de marketing. La production va évoluer vers une plus grande mécanisation, ce qui suppose un nombre réduit

d'ouvriers, estimé à 250. Ce constat permet de comprendre les effectifs mentionnés dans la première colonne du tableau 2.1. (besoins en effectif).

Par ailleurs, le nombre d'ingénieurs de production sera le même, mais les compétences qu'on va leur demander seront différentes. Il est à noter que le transfert vers de nouveaux produits suppose de posséder des diplômes que n'ont pas les ingénieurs de production actuels. Le même phénomène se produit pour les technico-vendeurs et les techniciens, mais dans une moindre mesure. Ce constat permet de comprendre la troisième colonne du tableau 2.2 (effectif compétent). C'est en comparant l'effectif compétent aux besoins en effectif que l'on identifie les effectifs qu'il faudra reclasser et ceux qu'il faudra recruter.

Tableau 2.2 – Écarts entre besoins et ressources RH d'ici 3 ans

Emplois & métiers	Besoins en effectif	Effectif dans 3 ans	Effectif compétent dans 3 ans	Effectif à reclasser	Effectif à recruter
Ingénieurs production	25	12,5	0	12,5	25
Ingénieurs R & D	25	7,5	7,5	0	17,5
Techniciens production	30	20,35	10	10,35	20
Employés et ouvriers de production	250	267,8	50	217,8	200
Technico-vendeurs	80	21	5	16	75
Cadres administratifs	45	11,4	11,4	0	33,6
Employés administratifs	100	43,2	25	18,2	75
TOTAL	555	383,75	108,9	274,85	446,1

Attention toutefois aux chiffres ! Ils pourraient conduire à des licenciements et à un PSE un peu hâtif quand on voit le nombre de collaborateurs à reclasser. D'ici trois ans, n'est-il pas possible d'offrir un congé de formation à certains ingénieurs et

technico-commerciaux ? Peut-on accompagner davantage d'employés dans le changement ? Peut-on anticiper d'autres départs à la retraite ? Est-il possible d'offrir une mobilité plus grande d'un emploi à l'autre pour lisser les écarts ?

Il est important de réfléchir aux multiples solutions qui peuvent se présenter avant d'opter pour une suppression d'emploi. La solution d'un plan de licenciement ne devrait être choisie qu'en dernier recours, après avoir étudié toutes les formes d'évolution possible au sein de l'organisation. C'est ce sur quoi va s'attarder la section suivante.



Avis d'expert

« Renault veut réduire ses effectifs français d'environ 7 500 postes d'ici à fin 2016. [...] Ce sévère tour de vis supplémentaire permettrait de réduire ses frais fixes de 400 millions d'euros. Renault explique vouloir désormais abaisser son point mort de 12 % en dessous du niveau de ses ventes 2011 (soit 2,72 millions de véhicules). L'entreprise souhaite procéder par le jeu des départs naturels non remplacés. Il s'agira de prolonger l'accord de GPEC signé en février 2011, qui prévoyait des mobilités, reconversions externes et aménagements de fin de carrière, et de rendre accessible à tous les salariés les mesures de dispense d'activité des carrières spécifiques (DCAS) qui permettent de quitter l'entreprise avec 75 % du salaire dès 58 ans. »

Source : extrait de Fainsilber, B. « Renault veut réduire ses effectifs français d'environ 7 500 postes d'ici à fin 2016 », *Les Échos*, rubrique Industrie & Services, n 21 355, 16/01/2013, p. 20.

La gestion des écarts

Nous venons de présenter un exemple de plan d'effectif. Il n'y a pas d'outil standard, chaque DRH pouvant adapter le plan d'effectif à son contexte d'entreprise. Toutefois, le processus sous-jacent à la construction du plan d'effectif reste le même. La difficulté pour le DRH ne réside pas dans la construction du plan, qui se fait à l'aide d'un tableur Excel ou d'un logiciel de

GRH. La difficulté est de collecter des informations de qualité, d'identifier les bonnes hypothèses d'évolution (par exemple, est-on certain que les taux de turnover retenus seront proches de la réalité ?), et surtout de prendre des décisions éclairées pour combler les écarts constatés.

Lorsque l'on identifie trop d'effectif ou une inadéquation entre les compétences des salariés et les compétences requises dans l'avenir, il est probable que l'on soit amené à se séparer d'une partie de son effectif actuel. Afin d'éviter des abus lors de la mise en place de licenciements, un ensemble de dispositifs a été proposé par le législateur. La plupart de ces dispositifs sont obligatoires : leur objectif est de garantir un reclassement et un traitement « digne » aux individus visés par les licenciements et accessible à toute personne qui veut réfléchir sur sa carrière. Dans les pages qui suivent, nous détaillerons ces dispositifs dans la section « outils d'aide à la reconversion professionnelle ».

À l'inverse, lorsque les écarts traduisent un besoin en effectif ou en compétences, la solution passe davantage par la formation et le recrutement. L'identification de besoins à combler crée des opportunités de carrière et de développement qui peuvent motiver les salariés et sont source de rétention. Les outils que l'on privilégie dans ce cas seront détaillés dans la section « outils d'aide à la croissance professionnelle ».

Les outils d'aide à la reconversion professionnelle

De nombreux outils d'aide à la reconversion sont offerts aux personnes par la voie légale. Ils prennent en général la forme de congés, en partie financés par l'état, qui permettent de se former pour mieux se reconvertir, de réfléchir sur soi pour réorienter sa carrière, ou de bénéficier d'un appui pour démarrer une nouvelle carrière (par exemple, le congé pour la création d'entreprise). Notons que, parmi les outils décrits dans les pages qui suivent, seules les cellules de reconversion sont mises en place

à l'initiative de l'employeur ; les autres outils existent sous l'impulsion du législateur.

Le congé individuel de formation (CIF)

La loi de 1971 a instauré le CIF en plus de l'obligation de financer la formation. Ce congé est un droit pour tous les salariés qui souhaitent bénéficier d'une formation longue ou non directement liée aux enjeux stratégiques de l'entreprise. Il permet d'accéder à des formations qui durent un an à temps plein ou 1 200 heures à temps partiel. Le CIF est également ouvert aux titulaires d'un CDD, en dehors de la période d'exécution de son contrat de travail. Des conditions d'ancienneté sont toutefois exigées : il convient d'avoir deux années d'ancienneté dans la même branche professionnelle pour pouvoir demander un CIF.

Le financement et les modalités de mise en œuvre du CIF sont pris en charge par le Fongecif, qui collecte 0,2 % de la masse salariale des entreprises de 20 salariés et plus à cet effet. Pour les CIF des salariés en CDD, les entreprises doivent rajouter 1 % de leur masse salariale des CDD, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Le congé pour bilan de compétences

C'est la loi du 31 décembre 1991 sur la formation professionnelle qui a donné naissance au bilan de compétences. Chaque salarié peut bénéficier d'un congé de 24 heures pour analyser ses compétences professionnelles et personnelles, son potentiel et sa motivation, pour définir une orientation professionnelle à court et moyen terme, ou encore pour construire un parcours personnel de formation. Le bilan doit être réalisé par un organisme habilité et comporte trois phases :

- **La phase préliminaire** précise la nature des besoins et informe des conditions du déroulement du bilan.
- **La phase d'investigation** analyse les motivations et intérêts personnels et professionnels, identifie les compétences et aptitudes du salarié et détermine les possibilités d'évolution.

- **La phase de conclusion** est réalisée sous la forme d'entretiens personnalisés ; elle fait connaître le résultat des investigations et recense les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation du projet.

Le bilan de compétences est financé dans le cadre des versements obligatoires au Fongecif, et peut être réalisé anonymement si le salarié le demande. Ce bilan relève donc d'une démarche personnelle et volontaire. Il est accessible à tout salarié, sans condition de niveau scolaire, d'âge ou de statut. Seule une expérience professionnelle de cinq ans est exigée pour en faire la demande (article L.931-21 du Code du travail). Dans le centre de bilan de compétences, chacun est accompagné dans sa démarche par un conseiller professionnel qui aide à analyser les compétences personnelles et professionnelles, les aptitudes, les potentiels et motivations. Le conseiller présente aussi les métiers et formations et valide la faisabilité du projet professionnel.

Le congé de validation des acquis de l'expérience (VAE)

La loi du 20 juillet 1992 a ouvert un nouveau droit pour les adultes. Le principe est simple : l'activité professionnelle, au même titre qu'un cours, un stage ou une formation, permet d'acquérir des connaissances. Il n'est donc plus obligatoire de suivre des enseignements pour prouver que l'on a des connaissances : les savoirs acquis par l'expérience peuvent, sous certaines conditions, permettre d'obtenir un niveau de formation ou de diplôme. En France, la procédure la plus instrumentée est la validation des acquis.

Le salarié qui souhaite effectuer cette démarche peut demander un **congé de validation des acquis de l'expérience** afin de participer aux épreuves de sélection et éventuellement bénéficier d'un accompagnement pour la préparer. Il est nécessaire pour y avoir droit de posséder une expérience professionnelle d'au moins 3 ans en rapport avec le diplôme, le titre ou le certificat recherché. Deux types de démarches sont possibles :

- **La validation des acquis pour un diplôme** : elle émane d'une démarche personnelle et individuelle, qui précise le diplôme visé. Le dossier de validation doit permettre à un jury d'apprécier si l'activité a permis de développer et d'acquérir les connaissances qui font l'objet de la demande.
- **La validation pour un niveau d'étude** : cette démarche permet d'accéder à un niveau d'étude grâce à la reconnaissance d'acquis professionnels. Elle permet par exemple d'accéder à une formation de niveau Mastère en ne possédant qu'un diplôme d'IUT.

Les autres congés favorisant la reconversion professionnelle

■ Le congé de conversion

Il apporte une aide au reclassement de 4 à 10 mois aux salariés licenciés pour motif économique. Le salarié perçoit 65 % du salaire brut antérieur. Le congé permet de participer à un programme de reclassement, incluant l'évaluation des compétences, la formation de mise à niveau, l'adaptation à de nouveaux métiers, ou des missions de tutorat pour les salariés en préretraite (article L. 322-4).

■ Le congé de reclassement

Offert lorsque l'on envisage le licenciement économique d'un salarié, il est couplé avec les prestations des cellules de reclassement et parfois, de la VAE. Il est financé par l'entreprise et dure entre 4 et 9 mois. La cellule de reclassement assure le suivi du salarié dans ses démarches de recherche d'emploi.

■ Le congé de mobilité

Il permet de s'inscrire volontairement dans une démarche de mobilité, en alternant les périodes d'accompagnement, de formation et de travail, qui peuvent être faites au sein ou en dehors de l'entreprise où est proposé le congé. Le congé de mobilité est offert dans les entreprises qui anticipent des mutations économiques : il vaut rupture du contrat de travail lorsqu'il est accepté par le salarié (articles L. 1233-77 à 83).

■ Le congé pour la création d'entreprise

La durée de ce congé, pendant lequel le contrat de travail est suspendu, est fixée à un an pour tout salarié ayant une ancienneté de trente-six mois. L'employé peut différer le départ de six mois (articles L. 322-32-12 à 16).

■ Le congé d'enseignement et de recherche

Il permet à tout salarié qui le souhaite de dégager du temps pour dispenser un enseignement professionnel d'au maximum 40 heures par mois à temps partiel ou un an à temps plein. Il faut justifier d'un an d'ancienneté dans l'entreprise (article L. 931-28) pour pouvoir en bénéficier.

Les cellules d'orientation et de reconversion

Elles sont mises en place à l'initiative de l'employeur, bien souvent avec un soutien financier de l'État, pour faciliter le reclassement des salariés qui occupent des emplois et des métiers en voie de disparition. Leur objectif est d'aider le salarié à élaborer un nouveau projet professionnel, et d'organiser l'apprentissage et l'acquisition de compétences nouvelles. À cet effet, elles mettent à la disposition des salariés divers outils d'aide à la reconversion : bilans professionnels, entretiens individuels, aide à la recherche d'emploi, contacts avec les organismes spécialisés, etc.

De telles cellules fonctionnent souvent dans des entreprises soucieuses d'accompagner au mieux des restructurations lourdes. Constituées de personnes rattachées à la DRH, garantes du respect de la confidentialité, les informations obtenues sont réservées au cadre strict d'une négociation entre l'entreprise et le salarié.

L'intérêt des cellules de reconversion est de pouvoir cumuler le soutien organisationnel avec les dispositions légales favorisant la reconversion. Ainsi, un même individu peut bénéficier de plusieurs congés de reconversion en plus de l'aide de son organisation.

Les outils d'aide à la croissance professionnelle

L'identification des écarts à la fin du plan d'effectif ne se traduit pas seulement par des décisions douloureuses du type « licenciement économique ». Elle peut aussi conduire à entrevoir des perspectives de croissance professionnelle pour les salariés qui sont motivés à apprendre et à progresser. Les entreprises ont mis en place de nombreux outils visant à encourager la carrière de leurs collaborateurs. Cette section en décrit les principaux.

Les outils permettant de visualiser les opportunités de mobilité

■ Les cartes des métiers

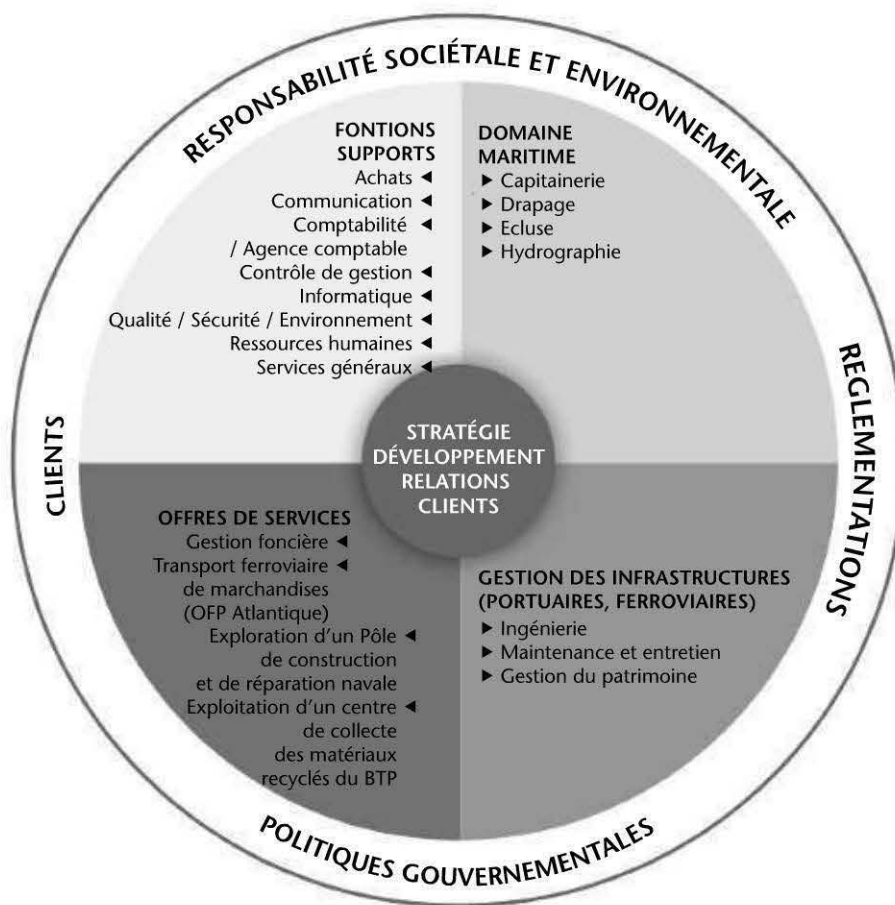
Elles permettent d'améliorer la connaissance générale que les salariés peuvent avoir des métiers de leur entreprise et des possibilités d'évolution au sein d'un métier, ou d'un métier à l'autre. Elles précisent et élargissent ainsi les représentations des opportunités de mobilité en montrant les passerelles qui existent à partir de l'emploi occupé. Ces cartes de métiers prennent la forme de représentations graphiques sur lesquelles figurent côte à côte les aires de mobilité les plus proches, comme le montre la fiche pratique suivante.



Fiche pratique 2.4

Exemple de la carte des métiers du port Atlantique La Rochelle

Port Atlantique La Rochelle réalise, entretient et exploite les accès maritimes du port, en assure la police, la sûreté, la sécurité, et le bon fonctionnement général. Il est le gestionnaire administratif du port. Les métiers détenus par les salariés sont représentés dans la carte des métiers suivante :



Source : <http://www.larochelle.port.fr>



Avis d'expert

« La directrice management des compétences et parcours professionnels d'Orange France déploie, dans le cadre de l'accord GPEC, une sorte de GPS des quelques 400 métiers du groupe dans 85 bassins d'emploi. Baptisé « mon itinéraire », ce logiciel vise à encourager les non-cadres à réfléchir à leur parcours professionnel en prévision des départs à la retraite massifs d'ici 2020. Cet outil identifie le salarié en ligne, et lui dessine les parcours possibles et futurs dans la région visée ».

Source : extrait de Ramspacher, M.-S. « La personnalité : Françoise Bayle (Orange) », *Les Échos*, rubrique Business, n° 21521, 13/09/ 2013, p. 38

■ Les bourses à l'emploi

Les bourses à l'emploi sont un bon vecteur de motivation pour les salariés. Leur objectif est de les informer sur l'ensemble des emplois à pourvoir dans l'entreprise, chaque salarié pouvant ainsi connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité qui s'offrent à lui à un temps t . De plus en plus d'entreprises tendent à les coupler à d'autres outils comme la carte des métiers, pour pouvoir mieux anticiper les postes disponibles à court et moyen terme.

Les outils permettant d'identifier les personnes susceptibles d'être promues

■ Les revues du personnel

Les revues du personnel, ou comités de promotion, réunissent les responsables hiérarchiques (souvent occupant un poste de direction) d'une ou plusieurs divisions d'affaire afin d'**identifier les personnes susceptibles d'occuper des postes vacants ou en passe de l'être** dans les divisions représentées. En général, un ou plusieurs représentants du service RH y participent aussi, notamment à titre de garants de l'équité du processus.

Le principe des revues du personnel consiste donc à identifier la relève, soit afin de pourvoir des postes clairement identifiés, soit pour former un réservoir de potentiels pouvant occuper, une fois formés, des postes clés ou stratégiques dans les années à venir.

Pour identifier nominativement la relève, les revues du personnel conduisent chaque participant à émettre un avis sur le potentiel de ses collaborateurs et à nommer ceux et celles qui seraient les plus aptes à occuper les postes ou à atteindre un niveau de responsabilité donné. Toute la difficulté de l'exercice réside dans le choix des critères pour déterminer l'aptitude à occuper un poste, et plus largement le potentiel d'évolution d'un individu. Les qualités de persuasion et l'habileté à comprendre et se restreindre aux critères d'évaluation fixés sont fondamentales dans la réussite de cet exercice.

Les revues du personnel peuvent utiliser les résultats des évaluations passées comme critère d'aide à la prise de décision. Mais la performance passée, obtenue dans le poste actuel, ne prédit que partiellement la capacité à être performant sur un poste d'une autre ampleur et avec d'autres défis. Il importe donc d'inclure d'autres critères de choix.



Fiche pratique 2.5

Conseils pour effectuer une revue du personnel

- Préciser les critères d'évaluation du potentiel et les définir précisément
- Indiquer les qualités requises pour les postes à pourvoir, lorsqu'ils sont clairement identifiés
- Identifier un faible pourcentage d'individus sur lesquels vont porter les discussions
- Si possible, envisager que deux personnes se prononcent sur un même individu, afin de réduire les biais liés à un seul avis

■ Le plan de promotion

Le plan de promotion consiste, à partir de la liste des postes vacants, leur nombre et leur localisation, à identifier les postes à pourvoir dans le court terme.

Sur quels critères déterminer un plan de promotion ? Dans la mesure où les postes sont vacants à court terme, les personnes choisies doivent être prêtes à en assumer les tâches et les responsabilités : elles doivent donc posséder les compétences requises dans le poste pour y réussir, ou tout au moins ne nécessiter qu'un plan de développement rapide pour les maîtriser. Dans ce cas, les référentiels de compétences ou la liste des qualités requises pour chaque poste sont d'excellents outils pour identifier les critères de sélection.

■ Le réservoir de hauts potentiels

Lorsque les revues du personnel visent à identifier des individus susceptibles d'occuper des postes à responsabilité élevée ou des postes stratégiques à moyen terme, on parle en général de revue des hauts potentiels. L'exercice consiste alors à identifier nominativement les collaborateurs qui pourraient devenir les futurs cadres supérieurs et dirigeants de l'entreprise. Au-delà de l'examen du potentiel général, ces cellules conduisent à spécifier le champ d'application professionnel du potentiel : niveau hiérarchique ultime auquel on imagine que l'individu pourra accéder, délai dans lequel il le fera, type de services ou de postes rapidement accessibles, etc.

Sur quels critères déterminer le potentiel ? La sélection des hauts potentiels ne s'adresse qu'à une petite fraction du personnel, dont le rôle sera décisif dans la réussite future de l'entreprise. La part des origines sociales, du prestige du diplôme et des réseaux d'anciens élèves peut être non négligeable dans la sélection de ces individus. Comment éviter les risques de cooptation et privilégier une approche davantage centrée sur le mérite ? Le potentiel à réussir dans un poste futur est difficile à appréhender : comment mesurer le charisme ? La capacité à prendre des risques ? Le leadership ?

La fiche pratique suivante propose un exemple de grille d'évaluation des cadres à potentiel mise en place dans une entreprise du secteur des télécommunications. Les critères permettent de s'accorder sur ce que l'on appelle potentiel et d'harmoniser les niveaux d'appréciation. Ils aident enfin à centrer la discussion et les arguments du choix sur des éléments objectifs, au lieu de se focaliser sur les individus, avec toute la part de subjectivité et d'affectif que l'on trouve dans le cadre de décisions individuelles. Pour chaque collaborateur nommé, la personne en situation d'évaluation doit justifier, à travers des exemples de comportements ou d'actions professionnelles, la notation donnée.



Fiche pratique 2.6

Exemple de critères d'évaluation du potentiel

Niveau des réalisations actuelles (prérequis)	Satisfaisant	Très bon	Exceptionnel
1. Performance dans le poste actuel 2. Niveau de maîtrise du poste actuel 3. Performance lors de la conduite de projets : gestion, organisation, budgets, etc. 4. Intégration et de la stratégie et des objectifs d'entreprise dans les actions quotidiennes			
Caractéristiques fondamentales	À développer	Possédée	Exceptionnelle
1. Ouverture d'esprit 2. Analyse systémique 3. Sens des responsabilités 4. Autonomie 5. Motivation à apprendre 6. Motivation à progresser			
Aptitudes au leadership	À développer	Possédée	Exceptionnelle
1. Autorité naturelle 2. Capacité à piloter la performance individuelle (entretiens, coaching, motivation) 3. Capacité à piloter la performance collective (réunions, objectifs d'équipe, plan d'action) 4. Capacité à entraîner et prendre des décisions			

On constate à travers cet exemple que les critères de potentiel diffèrent de ceux retenus pour identifier un remplaçant apte à occuper immédiatement un poste vacant. On trouve dans les critères proposés des éléments tels que la motivation à apprendre ou à progresser, ou l'ouverture d'esprit, qui sont des savoir-être nécessaires pour se développer, tout autant que pour occuper un poste à responsabilités.

Les outils permettant d'accompagner la carrière des collaborateurs

■ Les centres d'évaluation

Les centres d'évaluation désignent le recours à une batterie d'outils, incluant des tests de personnalité ou des mises en situation, visant à aider les collaborateurs à mieux cerner leurs forces et faiblesses, et à détecter les domaines où ils ont un fort potentiel de développement. On trouve principalement trois types d'outils :

- **L'exercice individuel du traitement du courrier** : ce test – souvent d'une durée d'une demi-journée consiste à répondre aux urgences mentionnées dans le courrier d'un salarié. Il permet de voir comment le candidat se comporte dans une situation professionnelle représentative d'un poste à pourvoir ou d'un niveau de responsabilité à atteindre. Par exemple : *« vous devez tenir le rôle du directeur d'agence d'une société de matériel de bureau, votre prédécesseur est tombé malade et vous avez dû le remplacer au pied levé. C'est samedi matin, et vous avez décidé de passer au bureau pour régler les problèmes les plus urgents »*.
- **Les exercices interactifs à deux ou en groupe** : jeux de rôle avec un client, défendre son budget auprès de son supérieur, animer une réunion de vendeurs, etc.
- **Les tests de personnalité et de connaissance de soi** : il peut s'agir de tests évaluant le style de leadership ou de prise de décision, les motivations des individus, leur ancre de carrière, etc.

Se prêter au jeu du centre d'évaluation peut durer plusieurs jours, au cours desquels chaque personne passe une série de tests, exercices et simulations. Les situations sont souvent stressantes, et tendent à pousser les candidats dans leurs retranchements. C'est le prix à payer pour accéder aux postes clés d'un grand groupe, qui demanderont l'énergie, le calme et la résistance au stress évalués lors des tests.

■ L'entretien de carrière (ou d'orientation professionnelle)

Cet entretien est mené par un ou des responsables RH dont le rôle consiste à réfléchir avec un salarié à son projet de carrière.

Cette démarche est instaurée en général à la demande du salarié et répond à un souhait individuel d'évolution. Son atout est de pouvoir réfléchir aux évolutions fonctionnelles ou horizontales d'une personne, de manière à arrêter un projet global de carrière que l'on pense viable dans l'entreprise. Par exemple, on va tenter d'identifier les postes pertinents, accessibles et motivants pour le salarié qui intègre cette démarche. Ce système est particulièrement utile pour élaborer des projets sur mesure, et identifier des voies de progression de type « gagnant-gagnant ».

■ Le mentorat (ou parrainage)

Le mentorat sert à faciliter l'évolution professionnelle des salariés en les couplant avec une personne expérimentée, reconnue dans l'entreprise comme un modèle. Le rôle du mentor est d'accompagner la gestion de carrière de son protégé (le mentoré) en lui présentant des membres influents de l'entreprise, en lui donnant la chance d'exposer ses compétences – par exemple par le biais d'une conférence ou d'un rapport sur un projet en cours – ou encore en développant ses réseaux et habiletés politiques. Le mentor a aussi pour mission de donner des conseils pour mieux orienter l'individu dans ses choix de carrière et éviter les faux pas.

Étude de cas : la planification de la fin des carrières chez Électricité Réseau Distribution France

Adapté de Guérin, S. et al. « L'intégration professionnelle des travailleurs âgés : Le cas d'Électricité Réseau Distribution France », in Gestion, Revue internationale de gestion, vol. 38, n° 2, été 2013, p. 20-29.

Électricité Réseau Distribution France (ERDF) est le gestionnaire public du réseau d'électricité sur 95 % du territoire français (<http://www.erdfdistribution.fr/Profil>). ERDF est née à la suite de

la séparation d'EDF-GDF, chargé de produire de l'électricité et du gaz en France. Étant centrée sur la distribution d'électricité, elle a pour mission d'assurer l'égalité d'accès à l'électricité sur l'ensemble du territoire continental français. Les collectivités locales sont propriétaires du réseau de distribution, mais en confient la gestion à ERDF, dans le cadre d'une délégation de service public. Par cette délégation, ERDF remplit les missions de service public liées à la distribution de l'électricité (www.erdfdistribution.fr/Missions_de_service_public).

Environ 35 000 personnes travaillent pour ERDF. Leur mission est d'assurer l'exploitation, l'entretien et le développement de 1,3 million de kilomètres de réseau de distribution d'électricité, par le biais notamment d'interventions de raccordement, de mise en service et dépannage du réseau. En tant que gestionnaire du réseau public de distribution d'électricité, ERDF réalise en moyenne 11 millions d'interventions chez les clients par an¹.

Les enjeux d'intégration des seniors

La culture d'ERDF est marquée par les régimes spéciaux de retraite qui permettaient, jusqu'en 2008, le départ à la retraite des agents dès 50 ou 55 ans. À la suite de la loi de financement de la sécurité sociale, qui oblige depuis 2010 les grandes entreprises à négocier des accords sur l'emploi des seniors, ERDF a été amenée à vivre une révolution culturelle en reculant le départ à la retraite des travailleurs de 50 ans et plus.

En 2010, 58 % de l'effectif d'ERDF avait plus de 45 ans et 32 % avait plus de 50 ans. L'entreprise comptait donc un pourcentage élevé et en croissance de seniors. L'obligation d'application de la loi sur l'intégration des travailleurs âgés (le contrat de génération) intervient dans un contexte où ces travailleurs sont démobilisés par les réorganisations qui ont fait suite à la séparation entre les activités de production et les activités de distribution d'électricité. Le retrait de l'activité de service clientèle des missions des agents (par choix d'externalisation) a été vécu par les salariés comme un

¹ www.erdfdistribution.fr/Prestations

désaveu de leurs compétences et de leur expérience, mais aussi comme une perte de sens de leur travail, conduisant à renier la mission de service public propre à ERDF. Le passage à la retraite est assez mal vécu par ces salariés car lors des dernières années de vie professionnelle, ils se sentent mis « sur la touche », sans perspective et sans savoir ce que l'on attend d'eux. Le manque de reconnaissance d'ERDF vis-à-vis de leur travail est symbolisé par la suppression du pot de départ à la retraite.

Dans ce contexte, le recul de l'âge de départ à la retraite à 60 ans au minimum (contre 50 ou 55 ans auparavant) est vécu comme une nouvelle source de démobilisation. Désormais, les salariés âgés doivent faire leur deuil d'un départ précoce, tout comme l'entreprise doit s'habituer à penser l'emploi des salariés jusqu'à 60 ans au moins.

Face à ce constat, ERDF a décidé d'être proactif, en mettant en place un plan de remobilisation des seniors dépassant les obligations légales relatives à leur intégration.

Le plan d'action en faveur des seniors

Le plan d'action mis en place par ERDF est de taille puisqu'il inclut une série de mesures visant à :

- anticiper l'évolution des carrières professionnelles des seniors ;
- aménager les fins de carrière et la transition activité retraite ;
- transmettre des savoirs et compétences par le tutorat ;
- développer les compétences par l'accès à la formation ;
- recruter davantage de salariés âgés ;
- améliorer les conditions de travail et réduire les situations de pénibilité.

Ce plan d'action a conduit à mettre en place une série d'outils dont la liste est détaillée dans le tableau 2.3.

Nous nous centrerons dans les lignes qui suivent sur les outils qui favorisent la croissance professionnelle des seniors, et qui, de ce fait, portent sur la gestion des carrières, la formation et la transmission intergénérationnelle des savoirs et compétences.

Tableau 2.3 – Les principaux outils du plan d’action en faveur des seniors

1. Anticiper l’évolution des carrières professionnelles de ces salariés
• Entretiens de jalonnement de carrière avant 45 ans, avec la possibilité d’un plan personnalisé
• Construction de fiches métiers et affinement des outils de GPEC pour donner une plus grande visibilité aux parcours professionnels accessibles aux salariés
2. Aménager les fins de carrière et la transition activité retraite
• Aménagement du temps de travail des cadres en fin de carrière
• Séances d’information pour se préparer à la retraite
• Mise sur pied de missions de communication externe aux seniors (manifestations locales, projets citoyens, etc.)
3. Transmettre des savoirs et compétences par le tutorat
• Dispositifs de tutorat encadrés
• Outils d’intégration des nouveaux par les seniors
• Outils de valorisation et d’identification des compétences et expertises des seniors
4. Développer les compétences par l’accès à la formation
• Offre de formations spécifiques aux seniors
5. Recruter davantage de salariés âgés
6. Améliorer les conditions de travail et réduire les situations de pénibilité.

Les principaux outils de GRH en faveur des seniors

■ Les entretiens de carrière

Ces entretiens sont de deux ordres : des entretiens de mi-carrière et des entretiens de fin de carrière. Ils permettent d’identifier des possibilités d’engagement et des missions sur mesure, selon les souhaits, capacités et compétences de chacun. Les entretiens sont effectués par les gestionnaires, qui sont en charge d’identifier des parcours professionnels lors de ces entretiens. Ils se retrouvent en situation de devoir anticiper l’évolution de carrière de leurs salariés.

De ces entretiens, a surgi une forte demande de formation qualifiante visant à compenser la moindre qualification des seniors, comparativement aux salariés plus jeunes. Les seniors se rendent compte de l’apport de ces formations pour évoluer professionnellement et changer de métier ou se perfectionner.

■ La sélection des tuteurs

Pour transmettre les connaissances et les compétences, ERDF a tout d’abord mis sur pied une procédure d’identification des sala-

riés en fin de carrière qui sont disposés à consacrer une partie ou la totalité de leur temps, allant de 50 % à 100 %, au transfert de savoirs et de savoir-faire vers les jeunes embauchés. Cette sélection se fait sur la base du volontariat, en retenant les critères suivants :

- faire preuve de compétences confirmées dans son domaine professionnel ;
- avoir la capacité d’approfondir ses connaissances ;
- être doté de qualités relationnelles reconnues ;
- être porteur des valeurs de l’entreprise afin d’y inscrire la mission de transfert de compétences.

■ La formation des tuteurs

Le salarié bénéficie d’une formation de plusieurs journées axée sur la manière de transférer le savoir-faire. En fonction de sa mission, ce sont des formations à la pédagogie ou au tutorat, qui incluent des modules rattachés à l’animation et à la régulation d’un groupe de salariés en situation de formation, à la vérification de l’atteinte des objectifs pédagogiques et à l’atteinte des acquis de connaissances.

■ La reconnaissance des tuteurs

Le processus de transfert de compétences entre salariés expérimentés et nouvelles recrues est en cours de formalisation pour en évaluer les effets. Il inclut notamment des modalités de reconnaissance des tuteurs seniors, puisque la mission de tuteur est prise en compte dans l’appréciation des résultats individuels.

Les effets du plan d’action sur l’amélioration de l’intégration des salariés âgés

L’impact du plan d’action est perçu comme positif par les responsables d’ERDF. On note une remobilisation globale au travail de ces salariés. Une des raisons de ce succès est l’engagement important des travailleurs âgés dans le tutorat, qui témoigne de la transformation du rapport aux âges de l’entreprise : désormais, les seniors sont écoutés et peuvent avoir un rôle moteur dans l’évolution de l’organisation.

L'Observatoire social d'ERDF remarque également une amélioration du climat social depuis la mise en place du plan concernant les salariés âgés, et cela quel que soit l'âge des agents. Il faut souligner que le plan a été accompagné d'un infléchissement de la politique d'externalisation des services aux clients se traduisant par une ré-internalisation du cœur de métier, une relance de la politique de formation, et une amélioration des conditions de travail.

L'ensemble de ces changements, dont le plan d'action des travailleurs âgés est un maillon, a amélioré la satisfaction et le sentiment de valorisation des seniors, puisque les savoir-faire associés au métier ont été replacés au centre de la stratégie de l'entreprise.

Ces signaux positifs laissent penser qu'à moyen terme, les outils d'intégration des seniors devraient conduire à améliorer un ensemble d'indicateurs qu'ERDF va suivre dans les années à venir : le taux d'emploi et de recrutement des travailleurs âgés, le niveau de coopération entre salariés, le sentiment de reconnaissance des seniors, le nombre de transmissions intergénérationnelles, ou encore les perceptions relatives au climat social.

Forte de ces premiers succès, ERDF réfléchit à la mise en place de nouveaux outils de gestion des carrières des seniors, et tout particulièrement à un dispositif de validation des acquis de l'expérience interne. Cet outil s'adresserait à tous les salariés âgés pour qu'ils puissent obtenir une qualification de fin de carrière débouchant sur différents types de missions complémentaires à leur activité principale : formation, tutorat, accompagnement des jeunes salariés, interventions externes auprès du secteur associatif, etc. L'entretien de fin de carrière pourrait être un moment privilégié pour orienter les salariés qui le souhaitent vers ce type de dispositif. ERDF voit un double intérêt à la validation des acquis de l'expérience interne : manifester une forme de reconnaissance aux travailleurs âgés et offrir une visibilité de leur apport à l'efficacité de l'entreprise.

- ▶▶ **La GPEC conduit à anticiper les écarts**
entre les besoins et les ressources RH de l'entreprise
à court et moyen terme.
- ▶▶ **Dans ce processus, l'outil central est le plan
d'effectif**, qui conduit à quantifier les écarts en emplois
et en compétences
- ▶▶ **La gestion des écarts relatifs à un surplus
d'emplois et de compétences s'accompagne d'outils**
favorisant la reconversion des salariés. La plupart
de ces outils ont été bâtis par le législateur,
dans un souci de protection et d'accompagnement
des salariés en perte d'emploi.
- ▶▶ **Par ailleurs, cette démarche ouvre la voie
à des perspectives de croissance** professionnelle
qui sont gérées à l'aide d'outils tels que les cartes
des métiers, les revues de hauts potentiels
ou les entretiens de carrière.

Chapitre 3

Les outils du recrutement

Executive summary |

- ▶▶ **Le recrutement est une occasion privilégiée de se faire connaître** en tant qu'employeur auprès du grand public. Cette pratique peut donc être vue comme une vitrine pour l'entreprise.
- ▶▶ **Les outils de recrutement sont importants** pour donner une image à la fois sérieuse et attractive et susciter l'intérêt de candidats ayant du talent.
- ▶▶ **Les descriptions de poste et les référentiels de compétences** servent de base à la construction et au choix de ces outils, que ce soient le profil de poste ou les outils de sélection.

Comment recruter ?

Les étapes du recrutement

Le recrutement s'articule autour de trois étapes ou temps forts, qui sont décrits dans la figure 3.1. Si l'étape la plus visible du recrutement est celle de la sélection, les trois étapes sont toutes d'égale importance pour la réussite du recrutement. Une bonne attraction garantit la collecte de candidatures de qualité et suffisamment nombreuses pour avoir un choix intéressant de candidats. La sélection permet de mener à une décision d'embauche éclairée, à l'aide d'outils ou de tests qui prédisent les performances et l'adaptation future du candidat. Enfin, l'intégration – ou la socialisation – soutient le nouvel embauché lors de son entrée dans l'organisation et facilite son intégration sociale et opérationnelle. Nous verrons dans la suite de ce chapitre divers outils aidant les recruteurs à réussir chacune de ces trois étapes.

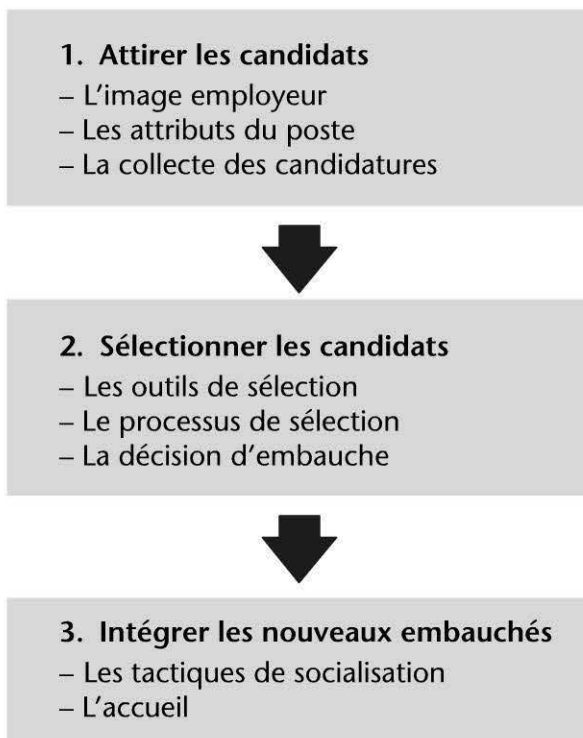


Figure 3.1 – Le processus de recrutement

L'encadrement légal du recrutement

Le processus de recrutement est balisé par des principes directeurs fixés par le législateur qui visent à garantir des chances d'accès à l'emploi égales pour tous. Ces principes portent sur les motifs de non-discrimination à l'embauche (cf. fiche pratique 3.1), et sur l'usage d'outils de sélection valides (cf. fiche pratique 3.2).



Fiche pratique 3.1

Articles relatifs aux motifs de non-discrimination

Les articles L122-25 à L122-45 sur les motifs de non-discrimination avancent qu'aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement en raison de :

- son origine ;
- son sexe ;
- ses mœurs ;
- sa situation familiale ;
- son ethnie, race ou nationalité ;
- ses opinions politiques ;
- ses opinions religieuses ;
- son état de grossesse ;
- son appartenance ou activité syndicale.

Depuis la **loi Le Garrec du 12 octobre 2000**, l'orientation sexuelle devient un nouveau motif de non-discrimination. Par ailleurs, Les modalités de recours sont modifiées en faveur du salarié : le salarié doit apporter des éléments de fait (indices) ; c'est à l'employeur qu'incombe la charge de prouver l'absence de discrimination.



Fiche pratique 3.2

La législation sur les outils utilisés

Article L121-1 à L121-6

Les informations demandées par l'employeur ont pour seul objet d'apprécier la capacité à occuper l'emploi proposé. Cette condition s'applique à tous les supports de recherche d'information (tests, questionnaires, logiciels, etc.) mais aussi aux entretiens individuels.

Article L121-7

Le candidat doit être informé au préalable des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard et le recours à des techniques présentant une marge d'erreur élevée n'est pas conforme à la loi.

Les motifs de non-discrimination reposent sur l'idée que certains groupes sociaux puissent être écartés des processus d'embauche à cause de stéréotypes dont ils souffrent et qui pourraient affecter les perceptions sur leurs capacités de travail. Par exemple, on peut penser au stéréotype selon lequel les femmes sont plus maternelles et à l'écoute que les hommes, ce qui ne les rend pas aptes à exercer des fonctions de leadership ou à prendre des décisions fermes. Ces motifs s'appliquent à toutes les étapes du recrutement, ce qui signifie que l'on ne peut exclure du processus une personne selon un motif discriminatoire. L'expression H/F pour hommes/femmes dans certaines annonces d'emploi est une illustration de ce principe, pour le motif lié au sexe.

Mais, malgré l'existence de lois interdisant de tenir compte de motifs tels le sexe, l'ethnie, etc., on constate que l'accès à l'emploi n'est pas identique pour tous : le taux de chômage varie selon les origines ethniques. On observe un « plafond de verre » chez les femmes, c'est-à-dire qu'elles sont peu nombreuses à franchir un palier leur permettant d'accéder aux postes de cadres supérieurs. Pour toutes ces raisons, certains pays comme les États-Unis ou le Canada n'hésitent pas à fixer des règles de quotas pour corriger les écarts et favoriser l'embauche des groupes sociaux qui,

malgré les motifs de non-discrimination, demeurent plus exclus du marché du travail que les autres. En France, c'est le terme de **discrimination positive** qui est majoritairement utilisé pour désigner l'idée que des quotas d'embauche puissent être fixés pour certaines populations. Mais, pour l'instant, seules deux lois favorisant la discrimination positive ont été votées : la loi du 10 juillet 1987 concernant l'obligation de recruter des travailleurs handicapés à hauteur de 6 % de l'effectif ; la loi du 27 juin 2011 qui prévoit que les conseils d'administration soient composés de femmes à hauteur de 40 % d'ici 2017.

Concernant l'usage des **outils de sélection**, la loi stipule que les méthodes et techniques d'aide à la sélection doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie, et interdit de ce fait l'utilisation de méthodes qui ne permettent pas d'établir un lien direct avec la situation professionnelle (articles L.121-1 à 7 du Code du travail). Mais la loi ne désigne pas explicitement les outils qui seraient non appropriés. Or, si certaines techniques peuvent être valides (les tests de psychologie clinique par exemple), leur utilisation en matière de recrutement ne se justifie pas car elles n'ont pas été conçues dans cet objectif. Dans le même ordre d'idée, la graphologie est interdite en Allemagne, aux États-Unis, au Canada, en Grande-Bretagne et en Norvège. En Hollande, elle est officiellement déconseillée comme technique de recrutement. Ce n'est pas le cas en France.

Mesurer l'efficacité du recrutement

Mettre en place des outils rigoureux et respectant la loi à chacune des étapes du processus de recrutement devrait permettre de réduire les erreurs de recrutement. Les spécialistes du contrôle de gestion social estiment que l'échec d'un recrutement peut coûter jusqu'à 100 000 euros à l'entreprise, notamment chez les cadres dirigeants. Le recruteur dispose de quelques indicateurs qui vont lui permettre de vérifier la qualité du processus qu'il a élaboré, et procéder à des ajustements si nécessaire. La fiche pratique suivante reprend les principaux indicateurs de qualité du recrutement.



Fiche pratique 3.3

Les indicateurs d'efficacité du recrutement

Le degré d'attractivité organisationnelle

- Nombre de candidatures reçues
- Nombre de candidatures reçues/nombre de postes à pourvoir

Le degré d'attractivité d'un poste

- Nombre de candidatures reçues pour un poste donné

La qualité de la sélection

- Nombre de candidatures retenues pour une entrevue/nombre de candidatures reçues
- Pourcentage de personnes qui refusent une proposition d'emploi
- Nombre de postes non pourvus à l'issue de la sélection

La qualité du processus de recrutement

- Nombre de départs en période d'essai
- Nombre de départs au bout de 1 an et 2 ans
- Performances au travail au bout de 1 an et 2 ans

Nous avons décrit dans cette section les trois étapes du processus de recrutement, et présenté les éléments de droit et les indicateurs d'efficacité relatifs à chacune de ces étapes. Nous allons à présent présenter, pour chacune de ces étapes, les principaux outils de recrutement existant.

Attirer les candidats

Les dernières années ont vu se multiplier les outils permettant de mieux attirer les candidats, notamment ceux qui portent sur la construction de l'image employeur.

Soigner l'image employeur

Le concept d'image employeur joue un rôle de plus en plus important pour attirer les candidats, notamment les jeunes cadres. L'image employeur est un élément constitutif de l'image globale de l'entreprise. Elle se construit à partir des perceptions sur les valeurs

organisationnelles, la culture d'entreprise, les avantages sociaux, la politique RH, etc. Par exemple, est-on en présence d'une entreprise qui offre de bonnes conditions de travail à ses collaborateurs ? Qui propose des défis à relever ? Qui impose un rythme de travail élevé ?

Les entreprises ne manquent pas d'imagination **pour développer une image employeur**. Elles misent sur Internet en offrant des visites d'entreprise virtuelles, des offres d'emploi, des jeux interactifs, des alertes emploi pour permettre à tous de déposer son CV et d'être contacté lorsqu'une offre leur correspond. Elles mettent aussi sur pied des programmes ou des « packages » incluant des avantages sociaux à la carte, une rémunération attractive, ou encore des horaires sur mesure. Elles se développent aussi une personnalité en s'attribuant des valeurs, telles le respect, l'amour d'autrui, la justice, la solidarité, etc. À titre d'exemple, la Banque Populaire a choisi comme valeurs l'audace, la coopération et l'homme pour se représenter¹. L'Oréal, dans son site « carrières », met en avant les valeurs de passion, innovation, ouverture d'esprit, quête d'excellence et responsabilité².

Quels que soient les moyens utilisés pour développer l'image employeur, on ne peut attirer les candidats qu'avec un ensemble de conditions de travail compétitives et adaptées aux besoins des candidats. La fiche pratique ci-dessous dresse le bilan des travaux scientifiques sur ce que recherchent les candidats et les encourage à déposer une candidature (Chapman et al., 2005).



Fiche pratique 3.4

Attirer les candidats : les meilleurs attributs organisationnels

Ce que les candidats potentiels recherchent le plus dans une organisation

- Une rémunération attractive, signe de reconnaissance de la valeur sur le marché du travail
- Une culture et des valeurs organisationnelles en adéquation avec les valeurs individuelles

1 <http://www.banquepopulaire.fr/Institutionnel/Recrutement/Pages/Recrutement.aspx?vary=0-0-0>

2 <http://www.loreal.fr/groupe/qui-nous-sommes/nos-valeurs-et-principes-ethiques.aspx>

- Un travail stimulant, comportant des défis et de l'autonomie
- Des avantages sociaux variés (horaires, crèche d'entreprise, mutuelle, plan d'intéressement, etc.)
- Une gestion dynamique des carrières avec des perspectives de croissance professionnelle
- Un bon équilibre travail-vie privée

Pour mieux faire connaître son image employeur, il est possible de prendre part aux sondages effectués par des firmes externes : le baromètre Publicis consultants, Korn Ferry international, l'institut « *Great place to work* », etc. Le mouvement de classement des entreprises vient des États-Unis où depuis de nombreuses années, le magazine *Fortune* édite la liste des 50 à 100 meilleurs employeurs d'Amérique du Nord. Mais les sondages ne sont que la face la plus visible de dispositifs visant à se faire connaître auprès d'un public cible comme une entreprise qui offre des emplois et des possibilités d'évolution attractives. Ainsi, les régions, les organismes spécialisés, décernent eux aussi des prix d'excellence pour valoriser les entreprises locales ou de leur secteur d'activité qui innovent en matière de GRH. L'objectif de toutes ces démarches est d'attirer les candidats les plus talentueux, mais aussi de retenir ceux en poste en leur montrant les privilèges qu'il y a à travailler au sein de leur organisation actuelle.

Une description d'emploi et un profil de poste réalistes de l'emploi

Nous avons vu dans le chapitre 1 comment construire et rédiger une description d'emploi et un référentiel de compétences. Ces outils sont utiles au recruteur pour :

- présenter une offre d'emploi attractive, décrivant la mission et les principales tâches qui seront confiées au nouvel embauché ;
- identifier un profil de poste, c'est-à-dire la liste des caractéristiques du « candidat idéal », qui comprend bien souvent :
 - les qualités humaines et comportementales ;
 - le niveau et le type de diplôme ;
 - les connaissances spécifiques (par exemple, linguistiques) ;
 - les compétences et l'expérience professionnelle ;
 - le potentiel.

Un des enjeux de la présentation de l'offre est d'être **attractive mais réaliste**, c'est-à-dire de mettre en avant les tâches et la mission de l'emploi de manière positive mais sans trop enjoliver la réalité. On se rend compte que les descriptions réalistes tendent à diminuer l'attractivité du poste, mais lorsque les personnes candidatent, elles demeurent dans le processus et s'adaptent bien au poste une fois recrutée (Breaugh, 2008). À l'inverse, les descriptions embellies tendent à augmenter le nombre de candidatures, mais sont associées à une perte plus grande de candidats en cours de sélection, ainsi qu'à des difficultés d'adaptation au poste (Breaugh, 2008). Afin de trouver un équilibre entre les deux logiques, les recruteurs tendent à présenter des vidéos des emplois, ou à expliciter les tâches en prenant soin de montrer les aspects positifs et plus exigeants de l'emploi.

Le profil de poste vise à trouver des **caractéristiques du candidat idéal qui soient cohérentes avec la description d'emploi**. Le potentiel du candidat est certes un élément à ne pas négliger, mais c'est pour effectuer des tâches bien précises que l'on cherche à le recruter. En général, deux grandes entorses sont à déplorer lors de la définition de ce profil :

- **La surcote du poste** : il s'agit de recruter des candidats dont les caractéristiques vont au-delà des exigences du poste. Ce choix offre l'avantage de recruter des individus à potentiel et qui s'adaptent facilement. Mais surcoter un poste suppose que l'on soit capable d'offrir des perspectives d'évolution qui permettent d'utiliser réellement le potentiel recherché.
- **Le clonage** : le clonage consiste à recruter des profils similaires et identiques. Une telle démarche paraît alléchante, parce qu'elle simplifie le recrutement, contribue à renforcer la culture d'entreprise et à réduire les risques d'erreurs en se focalisant sur des profils types. Mais recruter des profils identiques tend à créer des pensées uniformes et peut nuire à l'ouverture d'esprit et à l'innovation. On applique en général la règle des 80/20 en recrutement : pour un type de poste donné, on recrute 80 % de CV similaires en termes de niveau d'études et de type d'expérience professionnelle, et 20 % de CV plus exotiques, liés à des personnalités qui sortent des sentiers battus.

Pour éviter ce type d'entorses, le profil de poste peut être bâti à partir des référentiels de compétences existants dans l'entreprise. Voici un exemple de profil de compétences pour un poste de commercial dans une entreprise régionale d'infographie. On peut s'en servir pour évaluer les candidats lors d'un recrutement.

Tableau 3.1 – Profil de poste de commercial

Compétences	1 (base)	2 (maîtrise)	3 (confirmé)	4 (expert)
Savoirs/connaissances				
Connaissance des produits et services de l'entreprise				√
Connaissance des techniques de marketing		√		
Connaissance des techniques de vente		√		
Connaissance de la politique commerciale		√	√	
Connaissance de la concurrence	√		√	
Connaissance du domaine technique			√	
Connaissance du secteur		√		
Connaissance de l'anglais	√			
Compétences professionnelles/savoir-faire				
Savoir présenter et représenter l'entreprise		√		
Savoir analyser les besoins des clients		√		
Être capable d'établir un diagnostic		√		
Rédiger et présenter une offre		√		
Travailler en équipe autonome		√		
Comportements				
Contact/sociabilité			√	
Expression orale		√		
Aptitude à convaincre			√	
Diplomatie	√			
Présentation		√		
Initiative et autonomie	√			
Esprit d'analyse, d'anticipation	√			
Ouverture d'esprit		√		
Empathie (compréhension d'autrui, écoute)		√		
Rigueur et précision		√		

La campagne de recrutement

La suite du processus de recrutement vise à récupérer le maximum de candidatures pertinentes et adaptées au poste à pourvoir. Quelle stratégie adopter dans cette optique ? Choisir le marché interne ou externe du travail, opter pour une petite annonce dans une revue spécifique, sont des exemples de méthodes sur lesquelles le recruteur doit faire porter son choix. L'idée est bien sûr d'identifier les méthodes qui permettront d'obtenir le plus grand nombre de candidatures pertinentes. La fiche pratique suivante permet de résumer l'ensemble des questions à se poser à cet effet.



Fiche pratique 3.5

Les méthodes de collecte des candidatures – Questions clés

- Marché interne/externe du travail.
- Marché local/régional/national/international.
- Sources internes classiques : journal d'entreprise, bourse aux emplois, parrainage de candidats par des salariés.
- Sources externes classiques : petites annonces (journal national, spécialisé, local, etc.), annonces ANPE ou Apec, agences d'intérim, candidatures spontanées, site Internet, délégation auprès d'un cabinet de recrutement.
- Sources complémentaires : campus pour les jeunes diplômés (lycées, forums Grandes Écoles, etc.), stages, stabilisation des emplois « flexibles » (recrutement de CDD ou intérimaires).
- Choix des sources selon le budget et la durée de la campagne de recrutement.

Une première approche consiste à combiner plusieurs méthodes de manière à publiciser aussi largement que possible l'offre d'emploi. Cette approche, quoique coûteuse, est aussi un moyen de promouvoir l'image employeur et d'être identifiée comme une entreprise « qui recrute ». Une autre approche consiste à l'inverse à cibler une méthode qui semble particulièrement efficace pour informer un type de candidats précis et susciter son intérêt. Le *speed jobbing* est un exemple de cette approche : il permet de recruter

dans des salons pour l'emploi des candidats destinés à des postes commerciaux requérant un contact rapide avec le client (centres d'appels, téléphonie mobile, etc.).



Fiche pratique 3.6

Une nouveauté dans les méthodes de sélection : le *speed jobbing*

Le *speed jobbing* a connu un succès rapide en Amérique du Nord dès le milieu des années 2000. Le principe du *speed jobbing* est simple : une entreprise fixe une période de temps au cours de laquelle elle va rencontrer le plus de candidats possibles. Le recruteur discute avec chaque candidat dans un délai fixé à moins de 10 minutes. Il décide à la suite de chaque « entretien éclair » s'il conserve le CV du candidat en vue d'un entretien plus approfondi.

Que peut-on percevoir d'un candidat en moins de 10 minutes ? Le *speed jobbing* ne permet pas de vérifier des compétences fondamentales. Son principal objectif est de tester les aptitudes relationnelles d'un candidat, importantes dans des postes en centre d'appel, d'hôtesse d'accueil ou au standard téléphonique d'une entreprise. Le comportement d'accueil et la présentation de soi sont des critères de performance pour ce type de salariés, et le *speed jobbing* peut s'apparenter à une mise en situation qui permet de déceler les aptitudes relationnelles des candidats. En l'utilisant dans des salons ou des foires à l'emploi comme outil de collecte des candidatures, les recruteurs ont à leur disposition un filtre efficace qui leur permet de trier les candidats sur la base de compétences relationnelles importantes pour le poste à pourvoir. Ils ne retiennent ainsi que des CV adaptés au poste.

Sélectionner les candidats : quels outils ?

La sélection des candidats est l'étape du recrutement pour laquelle le plus grand nombre d'outils RH ont été développés. Ces outils sont supposés sécuriser les recruteurs en leur apportant des garanties sur la qualité des candidats et leur adéquation avec la culture d'entreprise et le poste à pourvoir.

Qu'est-ce qu'un bon outil de sélection ?

Les outils de sélection ont pour objectif d'identifier les candidats les plus en adéquation avec le poste et l'organisation. En conséquence, on attend d'eux trois qualités majeures.

- **Une bonne validité prédictive** : les outils choisis doivent être en mesure de prédire l'adéquation au poste et à l'organisation du candidat, c'est-à-dire les performances futures dans le poste, ainsi que le sentiment d'attache à l'entreprise. On dit alors que l'outil présente une bonne validité prédictive, puisqu'il est en mesure de prédire les comportements et attitudes au travail souhaités chez le nouvel embauché.
- **La fiabilité ou fidélité** : pour que les outils de sélection utilisée soient de qualité, il faudrait qu'ils conduisent aux mêmes conclusions et résultats chaque fois qu'on les utilise. Ainsi, pour que l'entretien d'embauche soit totalement fiable ou fidèle, il faudrait qu'un candidat réponde exactement de la même manière aux questions posées lors de l'entretien, si cet entretien était réalisé une deuxième fois. De même, le candidat devrait apporter les mêmes réponses à un test de personnalité s'il était amené à le remplir une deuxième fois.
- **Les qualités « pratiques »** : un outil de sélection doit présenter des qualités pratiques tant pour l'individu (être accepté ou accueilli favorablement par le candidat) que pour l'entreprise (coût accessible, respect des motifs de non-discrimination et lien direct avec l'emploi). Nous avons vu que la procédure de recrutement peut être très coûteuse ; un arbitrage budgétaire doit donc être fait pour utiliser les méthodes offrant le meilleur rapport qualité/prix.

Le tableau 3.2 constitue une synthèse des études sur les qualités des outils de sélection. Les résultats montrent que ce sont les outils centrés sur les **savoir-faire et les aptitudes** qui sont les plus à même de prédire les performances futures au travail. Ainsi, les tests d'aptitude, les mises en situation et les entretiens – lorsqu'ils incluent des questions centrées sur les savoir-faire et les situations professionnelles – conduisent aux taux de validité prédictive les plus élevés.

En revanche, les outils qui tentent d’appréhender la personnalité ont une marge d’erreur élevée. Les tests de personnalité demeurent un outil de sélection valide, mais leur capacité prédictive des performances au travail est plus faible que celle des autres outils. Les décisions d’embauche prises en fonction des résultats d’un test de personnalité sont donc risquées. Ce tableau souligne enfin l’incapacité de certains outils tels la graphologie ou la morphopsychologie à pronostiquer les performances au travail. Leur usage dans le cadre du recrutement est donc « questionnable », et justifie que certains pays les aient interdits.

Tableau 3.2 – La qualité des outils de sélection

Outils de sélection	Validité prédictive	Qualités pratiques
Mises en situation, simulations	Élevée	Très bonnes
Tests d’aptitude, de QI	Élevée	Assez bonnes
Entretiens	Assez bonne	Excellentes
Références, performances passées	Assez bonne	Assez bonnes
Tests de personnalité ou de savoir-être	Faible	Très bonnes
Graphologie, morphopsychologie, tests projectifs	Nulle	Assez bonnes

De manière générale, aucun outil n’est en mesure de prédire parfaitement les performances futures au travail. Les sources d’erreur sont donc multiples lorsque l’on prend une décision d’embauche, et existent quel que soit l’outil de sélection utilisé. Il est donc préférable de privilégier les outils de sélection les plus valides, notamment les mises en situation et les entretiens structurés, qui sont parmi les outils les plus valides et les plus pratiques. La fiche pratique suivante propose quelques pistes pour choisir des outils capables de minimiser les risques d’erreur de sélection.



Fiche pratique 3.7

Comment limiter les risques d'erreur en sélection ?

1. **Utiliser les outils de recrutement les plus valides.** Ces outils apportent des résultats capables de prédire les performances futures au travail. Leur marge d'erreur étant plus faible que pour d'autres outils, le recours prioritaire à ces outils est un premier moyen pour réduire les risques d'erreur.
2. **Multiplier les outils de sélection :** c'est ce que l'on appelle le principe de la triangulation des données. Il consiste à recourir à divers outils de sélection savamment choisis en fonction des critères que l'on cherche à mesurer, et de mettre en commun l'ensemble des résultats ou perceptions construites une fois ces outils utilisés, pour prendre une décision d'embauche.
3. **Inclure plusieurs personnes dans le processus de recrutement :** il s'agit cette fois du principe de triangulation des opinions. En général, pour des emplois-cadres, la bonne mesure est d'impliquer deux à trois personnes dans le recrutement (responsable RH, futur supérieur, collègue ou directeur de service), et de s'aider de deux à trois outils de sélection savamment choisis pour mieux connaître les candidats.

Pour finir, un bon outil de sélection devrait être un outil qui soit capable de tester une ou plusieurs caractéristiques identifiées dans le profil de poste. Le tableau 3.3. reprend une partie des compétences proposées plus haut dans ce chapitre. Si l'on cherche à recruter des candidats possédant ces compétences, il convient de trouver des outils de sélection permettant de mesurer chacune d'entre elles lors du recrutement. C'est ce que fait ressortir le tableau 3.3.

Tableau 3.3 – Outils de sélection en vue d'évaluer les candidats à un poste de commercial

Compétences	Outils de sélection
Connaissance des produits & de la concurrence Connaissances des techniques vente/marketing Connaissance du domaine technique	Expérience, diplômes, entretien
Savoir présenter et représenter l'entreprise Savoir analyser les besoins des clients Être capable d'établir un diagnostic Rédiger et présenter une offre	Mise en situation avec un client



» Compétences	Outils de sélection
Adéquation aux valeurs et à la culture de l'entreprise Potentiel d'évolution dans l'entreprise	Entretien
Contact/sociabilité/présentation Expression orale/apptitude à convaincre Empathie (compréhension d'autrui, écoute) Rigueur/précision	Entretien, mise en situation avec un client

Les outils de sélection en vogue

■ L'entretien structuré

L'entretien de recrutement est l'outil de sélection incontournable lors du recrutement. Il est donc important de bien le préparer, surtout si aucun autre outil n'est utilisé faute de temps, de moyens ou de nécessité. On peut voir cet entretien comme une rencontre entre deux parties qui, à l'issue de cette rencontre, doivent décider si elles souhaitent démarrer une relation d'emploi ou non. Les deux parties doivent donc gérer leur image et se vendre auprès de l'autre partie pour qu'ensemble, elles fassent un choix commun.

■ La structure de l'entretien de recrutement

C'est au recruteur qu'est en général attribuée l'initiative de la discussion : il débute l'entretien, propose un plan de discussion, puis conduit l'entretien et conclut. L'entretien dure traditionnellement une heure à une heure et demie. Une préparation structurée et réfléchie ne remet pas en cause le dynamisme et la spontanéité dans cette situation.

Le premier élément à préparer avant l'entretien porte sur les thèmes à aborder dans l'entretien. Ces thèmes doivent « coller » aux critères de sélection identifiés dans le profil de poste. Si l'on suit le tableau 3.3, un entretien qui a pour objectif de vérifier les connaissances vente-marketing-concurrence, l'adéquation de la personnalité et des valeurs du candidat aux besoins du poste et aux valeurs organisationnelles, pourrait s'élaborer autour de quatre phases :

- accueil ;

- présentation du poste et discussion autour des connaissances à posséder (permet d'évaluer les connaissances vente-marketing-concurrence et l'adéquation aux besoins du poste) ;
- présentation de l'organisation et discussion autour des valeurs personnelles et des motivations relatives à l'organisation et l'avenir dans l'entreprise (permet de mesurer l'adéquation aux valeurs de l'entreprise et le potentiel) ;
- conclusion.

La structure présentée dans cet exemple est standard et se retrouve dans la plupart des canevas d'entretien. Toutefois, avoir en tête des thèmes à traiter ne suffit pas à rendre l'entretien valide et à minimiser les risques d'erreurs de sélection. Il faut également préparer les questions qui seront posées au candidat.

■ Les questions posées lors de l'entretien

Le format classique d'un entretien structuré est de type « semi-directif », c'est-à-dire organisé autour de thèmes et de questions qui permettent d'amorcer la discussion et de l'orienter. Ces questions sont choisies pour mesurer d'adéquation du candidat au profil de poste. Cela signifie qu'idéalement, on devrait construire un canevas d'entretien différent pour chaque profil de poste et donc, pour chaque poste à pourvoir.

- **Les questions d'ordre motivationnel** visent à étudier les valeurs du candidat et à vérifier son adéquation à la culture d'entreprise. Elles sont aussi utiles pour cerner la personnalité du candidat, ses capacités d'auto-analyse et de leadership, qui sont des bons indicateurs de son potentiel et de ses intérêts d'évolution. Ces questions peuvent être standardisées pour plusieurs types de postes, puisqu'elles portent sur l'entreprise, la carrière, et non sur le poste à combler. Elles sont en général ouvertes et positives, de manière à laisser le candidat s'exprimer le plus possible. La fiche pratique qui suit propose des exemples de questions d'ordre motivationnel.



Fiche pratique 3.8

Exemples de questions motivationnelles

- Que savez-vous de nous ? De notre société ? De nos produits ? De notre secteur d'activité ? De nos marchés ? De nos clients ? De nos concurrents ?
 - Pourquoi choisir une entreprise comme la nôtre ?
 - Comment pensez-vous participer au développement de notre société ?
 - Avez-vous un objectif professionnel ?
 - Comment vous voyez-vous chez nous à court (moyen, long) terme ? Quels sont les types d'emplois ou de métiers que vous aimeriez exercer dans l'avenir ?
 - Que dit-on de vous quand vous n'êtes pas là ? Quels sont vos qualités et vos défauts ?
-
- **Les questions relatives aux compétences et savoir-faire** visent à mesurer l'adéquation aux compétences nécessaires à l'exercice du poste. Elles permettent la vérification des compétences techniques, l'étude de l'expérience professionnelle et des capacités d'adaptation au poste, ou encore la validation des connaissances indispensables à la bonne tenue du poste. Elles devraient donc être adaptées à chaque poste à pourvoir, et changer, tout au moins partiellement, d'un poste à l'autre. Si les questions ouvertes sont ici aussi de mise pour permettre au candidat de s'exprimer, cela ne suffit pas pour assurer la qualité de l'entretien. La tendance est à utiliser des **questions situationnelles** de deux types :
 - **Les questions comportementales** portent sur la narration de faits et d'expériences passées. On s'appuie sur les événements passés pour identifier comment un candidat s'est déjà comporté dans une situation susceptible de se reproduire dans son futur emploi, et en vérifiant comment le candidat compte faire évoluer ses comportements par rapport à ceux adoptés dans le passé. Par exemple, plutôt que de demander ce que l'on a retiré de son dernier emploi, on peut com-

mencer par demander de décrire cet emploi, puis de relater un incident difficile survenu dans cet emploi : cet incident peut être d'ordre interpersonnel ou technique, de manière à tester des compétences de leadership et des compétences liées au métier.

- **Les mini mises en situation** portent sur des situations fictives qui reproduisent la réalité du poste à pourvoir. Elles permettent d'anticiper les réactions et les comportements du candidat lorsqu'il se trouvera en situation réelle d'emploi. Il s'agit donc de rédiger des mini-situations typiques de l'emploi à pourvoir, et d'interroger le candidat sur la manière dont il agirait dans le contexte décrit.



Fiche pratique 3.9

Exemples de questions situationnelles

- Parlez-moi de votre expérience professionnelle (de vos postes précédents, de vos employeurs précédents) : quelles ont été vos principales responsabilités ?
- Qu'avez-vous préféré faire dans votre emploi précédent ? Pourquoi ? Donnez-nous un exemple d'un projet ou d'une mission qui vous a particulièrement plu ?
- Quelles sont les principales difficultés que vous y avez rencontrées ? Pourriez-vous décrire une situation difficile vécue dans le cadre d'une mission à accomplir ? Comment l'avez-vous résolue ? Qu'auriez-vous pu faire pour l'éviter ? Que feriez-vous si une situation similaire se reproduisait dans l'avenir ?
- Qu'est-ce qui vous attire dans le poste que nous proposons ? Qu'est-ce qui vous fait penser que vous réussirez dans un tel emploi ?
- Vous mettez sur pied des solutions web innovantes dans des délais très réduits. Un client vous appelle car il veut modifier le site web que vous avez créé pour lui. Il vous donne deux jours pour procéder aux changements, mais vous savez que techniquement, cela prend au moins quatre jours pour faire un travail de qualité. Que faites-vous ?

En suivant ces principes, les questions posées vont conduire à évaluer toute ou partie des caractéristiques mentionnées dans

le profil de poste. Le ou les recruteurs présents lors de l'entretien émettent ensuite un avis général sur le candidat. Il est aussi possible d'organiser plusieurs entretiens, chacun centrés sur des aspects différents du poste à maîtriser. Les recruteurs se rencontrent ensuite afin de réfléchir à la décision d'embauche.

■ Les mises en situation

Comme nous l'avons vu dans le tableau 3.2, les mises en situation constituent l'outil de sélection le plus valide pour prédire les performances futures au travail des candidats. Elles cherchent à mesurer le savoir-faire et les compétences techniques, en imaginant une situation d'emploi que les candidats sont susceptibles de vivre dans leur emploi futur, et en regardant comment ils agiraient dans ce type de situation.

Les simulations visent à reproduire des situations réelles d'emploi. Par exemple, on pourrait demander à un candidat pour un poste d'encadrement, de participer à une discussion de groupe sans leader désigné afin d'observer comment le candidat travaille avec les autres. On peut aussi créer un jeu de rôle avec un client en colère pour évaluer les aptitudes à une relation clientèle constructive, ou simuler un entretien d'évaluation avec un salarié difficile pour évaluer les aptitudes au leadership d'un candidat. Les simulations sont aussi utiles pour tester les compétences linguistiques et informatiques des candidats (poursuite de l'entretien en anglais, demande d'utilisation d'un logiciel pour résoudre un problème).

L'exercice du courrier (ou test *in-basket*) est une mise en situation particulièrement connue pour sa bonne validité prédictive en milieu organisationnel. Le candidat doit y traiter un cas réel qui lui est soumis et s'efforcer de prendre les meilleures décisions compte tenu des renseignements fournis. Il peut s'agir de régler les affaires courantes (rédiger des notes de service, planifier des réunions, établir des ordres du jour et prendre toutes les mesures que l'on juge appropriées), de préparer une réunion, de rencontrer un collaborateur, etc. Mais quel que soit le contenu demandé, la particularité de l'exercice du courrier est de gé-

rer un dossier issu d'une situation réelle, comme si le candidat était le titulaire du poste.

Les études de cas consistent quant à elles à présenter un problème fictif à résoudre, en général de manière écrite. Il peut s'agir d'analyser le bilan d'une société, ou de faire un diagnostic marketing afin de proposer des orientations pour développer un produit en déclin. Le candidat dispose d'un temps de réflexion pour le résoudre et ensuite présenter sa résolution aux recruteurs.

L'intérêt des mises en situation est donc d'évaluer des compétences spécifiques au poste à pourvoir, comme la résistance au stress, la capacité de travail, l'esprit de synthèse, les connaissances techniques, le sens des urgences et des priorités, ou encore l'organisation du travail. La mise en situation peut durer plusieurs heures, et être complétée par d'autres outils de sélection, notamment l'entretien de débriefing. Son coût est moindre, puisque toute entreprise est en mesure de créer une mise en situation, pour tout type de poste, sans recours à une agence ou un consultant externe.

Les tests de sélection

■ **Les tests d'aptitude**

Ces outils de sélection permettent l'évaluation des aptitudes professionnelles, qu'elles soient physiques ou mentales, des candidats. Parfois négligés en tant qu'outils de sélection, ils sont moins utilisés que les mises en situation alors que leur excellente validité prédictive justifie amplement leur utilisation. Une raison possible de ce constat est le coût élevé de ces tests.

Les tests d'aptitudes professionnelles sont de nature technique et professionnelle. Ils cherchent à apprécier un savoir-faire précis, voire la rapidité dans une activité donnée. Qu'il s'agisse d'un test de dactylographie ou de déchiffrement d'écritures pour une secrétaire, d'un test technique sur une machine-outil pour un ouvrier qualifié ou un technicien, ou d'un exercice de conception et de programmation pour un informaticien, c'est systématiquement la

mise en pratique de compétences qui fait l'objet du test. Deux types d'entre eux sont particulièrement connus :

- Le BUR (employés, secrétariat), créé par Duchapt, analyse la capacité à résoudre des problèmes auxquels un employé pourra être confronté dans le cadre de son emploi. Il étudie la rapidité et les compétences à travers des tests d'orthographe, de calcul, de classement, de compréhension et de logique.
- Les tests d'habileté technique analysent la capacité à percevoir les éléments dans l'espace, l'habileté manuelle, le sens pratique et la capacité à résoudre des problèmes simples. Ils sont très utilisés dans les métiers de dessinateur PAO/DAO, dessinateur projeteur, chaudronnier, mouliste... et s'appuient sur des images telles des cubes, éléments en reliefs, ordinateur, etc.
- Les tests d'intelligence et de logique mettent en œuvre divers problèmes basés sur les mots, les nombres, les symboles et les suites diverses. Parmi les plus utilisés, on peut citer :
 - le test des matrices progressives de Raven ;
 - le test des dominos ;
 - le test des cartes ;
 - le test d'aptitude générale BGTA ;
 - le test de quotient intellectuel de Binet.

Tous ces instruments cherchent à « mesurer » une forme d'intelligence. Ils sont peu utilisés dans le milieu du recrutement car, en associant l'intelligence à la réussite professionnelle, ils donnent l'impression que le mérite et les efforts sont secondaires au travail, ce qui est moins facilement accepté par les candidats. Pourtant, ils n'en demeurent pas moins de bons « prédictifs » des performances futures au travail.

■ Les tests de personnalité

La plupart des tests utilisés en recrutement ne permettent pas d'appréhender la personnalité profonde d'un individu, et à ce titre portent assez mal leur nom. On devrait plutôt les appeler « tests de caractère », puisqu'ils visent à évaluer des traits de caractère qui sont visibles et identifiables pour tout individu. Ces tests cher-

chent donc à décrire le candidat à partir d'éléments visibles et non à cerner les parties cachées et profondes de la personnalité.

Les tests sont bâtis dans la majorité des cas à l'aide de séries de questions qui visent à mesurer divers traits de caractère ou de personnalité. En général, on ne compte pas moins de 4 ou 5 questions pour chaque trait évalué. De plus en plus de tests présentent des questions regroupant une série d'affirmations. Chacune représente un trait de caractère particulier, et le candidat doit se positionner sur l'affirmation qui lui semble la plus proche de ce qu'il est ou de ses valeurs. C'est le cas du Papi, qui impose des échelles de choix forcé. Voici à titre d'exemple deux affirmations :

1. Je suis très travailleur.
2. Je reste calme, même dans des situations difficiles.

La question 1 est un exemple de mesure du trait de persévérance, alors que la question 2 concerne le contrôle émotionnel. Ainsi, le candidat qui opte pour 1 aura un score de persévérance très élevé. Il existe aussi des échelles dichotomiques, de type oui/non, pour lesquelles le candidat doit trancher. Si elles conduisent parfois à forcer les traits en obligeant à se positionner, au risque d'être un peu caricatural, elles ont l'avantage de mettre en avant ce qui correspond le plus au candidat.

Outre le contenu, les conditions d'administration des tests méritent d'être prises en considération. La plupart d'entre eux sont informatisés, ce qui tend à faciliter l'analyse et l'utilisation des résultats. Il est tout à fait possible de faire passer un test à un candidat, et quelques minutes plus tard d'en faire la restitution et l'analyse avec lui lors d'un entretien. La société française de psychologie (www.sfpsy.org) fixe des normes de déontologie à respecter lors de l'administration des tests de personnalité. À titre indicatif :

- Les utilisateurs des tests doivent être formés avant de s'en servir.
- Les tests ne doivent s'intéresser qu'aux qualités professionnelles.
- Les réponses sont confidentielles.
- Les résultats sont systématiquement restitués au candidat.

Il serait difficile de présenter tous les tests existant sur le marché. Je me limiterai aux plus connus d'entre eux.

- **Le Papi, processus d'évaluation de la personnalité professionnelle**, a été mis en place par PA Consulting. Utilisé dans vingt pays, traduit en onze langues, ce test informatisé est constitué de quatre-vingt-dix paires d'affirmations, parmi lesquelles le candidat choisit celles qui lui correspondent le plus. Dix échelles de besoin mesurent les préférences professionnelles et dix échelles de rôle évaluent la perception de l'individu dans son rôle professionnel. Ces vingt points sont regroupés dans sept facteurs :
 - Dynamisme.
 - Organisation.
 - Autorité.
 - Sociabilité.
 - Autonomie.
 - Orientation et style de travail.
 - Contrôle émotionnel.
- **Le Sosie**, créé par les éditions du Centre de psychologie appliquée, évalue neuf traits de personnalité, six valeurs personnelles et six valeurs interpersonnelles. Il est présenté comme le seul outil d'évaluation de la personnalité qui permette également de comprendre sur quoi s'appuie la motivation. On y trouve quatre-vingt-dix-huit groupes de trois à quatre questions, le candidat devant choisir celle qui lui correspond le plus ou le moins.
- **L'OPQ**, créé par le cabinet anglo-saxon SHL, comprend quatre-vingt-dix groupes de quatre propositions chacun, vis-à-vis desquelles le candidat doit indiquer de quoi il se sent le plus (ou le moins) proche. Trente dimensions de la personnalité y sont mesurées, réparties en trois groupes : le mode de relation (aisance sociale, modestie, extraversion...), le mode de pensée (sens artistique, persévérance, capacité à prévoir...) et les sentiments et émotions (inquiet, optimiste, ambitieux...).
- **Le Big 5** a acquis ses lettres de noblesse grâce à son excellente validité prédictive. Il mesure cinq dimensions bipolaires de la personnalité :
 - la stabilité émotionnelle ;
 - l'extraversion ;

- la méticulosité (ou conscience professionnelle) ;
- l'ouverture d'esprit ;
- la conscience des autres (ou agréabilité).

Il apporte une vision synthétique de la personnalité, et a servi de fondement à l'élaboration d'autres tests.

■ Les tests de compétences interpersonnelles

Ces tests regroupent les outils créés en vue de tester les candidats sur des dimensions interpersonnelles ou de leadership. On trouve notamment dans cette catégorie les tests de mesure du **quotient émotionnel** (QE, par analogie au QI), qui sont apparus au début des années 2000 pour mesurer cinq aptitudes chez les candidats :

- les aptitudes interpersonnelles (empathie, responsabilité sociale, relations) ;
- l'adaptabilité (résolution de problème, flexibilité) ;
- les aptitudes intra-personnelles (affirmation de soi, conscience de ses émotions, réalisation de soi, indépendance) ;
- la gestion du stress ;
- l'humeur générale (optimisme et joie de vivre).

Le premier test de QE a été conçu par le psychologue américain Daniel Goleman. Il comporte dix questions qui représentent des réactions à des situations données. Depuis, des outils plus étoffés ont été construits. Ils sont présentés par leurs auteurs comme dotés d'une bonne fiabilité et validité, et ont séduit quelques grands groupes. Le plus répandu est le BarOnEmotional Quotient Inventory (EQ-i), qui regroupe cent trente-trois questions et a été testé auprès de trente mille personnes avant sa commercialisation par le psychologue ReuvenBarOn.

Un autre test reconnu est le MBTI ou *Myer Briggs type indicator*, qui permet l'aide de cent vingt-six questions de définir quatre échelles bipolaires :

- Orientation de l'énergie : extraversion/introversion.
- Mode de perception : sensation/intuition.
- Critère de prise de décision : pensée logique/sentiments.
- Passage à l'action : jugement/perception.

Les domaines d'application du MBTI concernent essentiellement l'orientation ou la conduite d'équipe. Ce test ne sert pas d'évaluation à proprement parler, mais plutôt de support à la connaissance de soi-même et de son entourage. Il est souvent utilisé comme base de discussion en entretien.

Pour conclure, les tests de compétences interpersonnelles sont très séduisants parce qu'ils portent sur l'évaluation d'une palette de compétences particulièrement recherchées par les recruteurs. Les capacités d'écoute, de communication, d'empathie sont supposées présentes chez les leaders, et les évaluer doit aider à identifier les futurs cadres dirigeants. Toutefois, ces tests sont un peu fourre-tout : ils reprennent sous une appellation plus attrayante les idées d'intelligence sociale et quelques traits de caractère que l'on rencontre dans les tests de personnalité habituels.

■ Les autres tests

Certains outils de recrutement – la graphologie, la morphopsychologie, les techniques projectives, parfois même l'astrologie, ont pu être utilisés dans certaines entreprises françaises, malgré leur absence de validité prédictive. Pourquoi ne sont-ils pas valides dans le cadre du recrutement en entreprise ?

La graphologie propose de déterminer le profil psychologique et les aptitudes professionnelles d'un sujet à partir de son écriture manuscrite. L'impression de validité prédictive conférée à l'étude graphologique est renforcée par :

- l'effet Barnum : tendance à tenir pour valide une description vague et passe-partout ;
- la présentation favorable, flatteuse et très affirmative du diagnostic ;
- la fébrilité du sujet diagnostiqué, qui intimidé par le processus de recrutement, est avide d'informations sur ce que disent les outils de sélection à son sujet.

Les scientifiques ont effectué des compilations d'études visant à identifier le lien entre les résultats d'une analyse graphologique et les comportements et attitudes au travail des candidats (Ben Shakhar et al., 1986 ; King et Koehler, 2000). Dans tous

les cas, on ne trouve aucun lien entre les deux. Des croyances acquises comme le lien entre l'inclinaison de l'écriture et le degré d'introversion (ou d'extraversion) ont été démenties dans ces études. En conséquence, les entreprises françaises ont fortement réduit le recours à la graphologie. La majorité des recruteurs et psychologues admettent le manque de rigueur de cette méthode, et des grands groupes comme BSN ou Saint-Gobain ont exclu cette technique de leur recrutement.

La morphopsychologie a été élaborée par deux neuropsychiatres allemand et américain, Ernst Kretschmer et William Sheldon, qui travaillaient à partir de planches de plusieurs milliers de patients pour tenter d'établir un lien entre l'apparence physique de leurs clients et les troubles de comportement. Kretschmer et Sheldon sont arrivés à la conclusion qu'il existe un lien entre la physiologie et le type de maladie mentale dont on tend à souffrir. Mais le discours qui consiste à dire que l'on peut établir un lien significatif entre les détails physiques d'une personne, qui vont bien au-delà d'une apparence physiologique générale et incluent l'étude des yeux, mains, nez, front, etc. est hasardeux. Ainsi, aucun lien véritable n'a pu être prouvé entre des traits de caractère en situation professionnelle et l'apparence physique.

Les tests projectifs conduisent quant à eux à effectuer une investigation profonde de la personnalité, tels que le test de Rorschach (les dix planches de tâches d'encre, dont le fameux « papillon »), le Thematic Aperception Test (TAT) à base de planches présentant des personnages mi-tristes mi-gais dans des situations ambiguës, ou le Test de Frustration de Rosenzweig. Ces instruments sont des outils puissants en psychologie clinique, car ils cherchent à mettre en lumière la structuration de la personnalité. Pour la plupart issus du milieu médical et psychiatrique, leur rôle principal et les fondements théoriques de leur conception résident dans l'étude et la compréhension des troubles de comportement. Mais utiliser des tests projectifs dans le cadre du recrutement n'est pas pertinent, puisque les caractéristiques que l'on cherche à y mesurer sont fort éloignées de ce que permet de tester ce type de techniques.

Les outils de socialisation et d'intégration

L'importance de bien intégrer les nouveaux embauchés

Une fois prise la décision d'embauche, le recrutement n'est pas totalement achevé. L'étape de socialisation – ou d'intégration – consiste à accueillir le candidat choisi et à gérer sa première impression dans l'entreprise et dans son poste. On considère que la période de socialisation est définitivement achevée au bout de 18 à 24 mois, notamment pour les postes de cadres. Alors, le nouvel embauché a fini sa période d'apprentissage dans son premier poste et a eu le temps de se faire une idée sur l'entreprise, ses valeurs, et son climat de travail. Il a pu confronter les promesses et attentes qui ont émergé lors de la sélection, avec la réalité.

La période de socialisation est intégrée au recrutement parce qu'elle sert de jonction entre le décrit – ou le rêvé – lors de la sélection, et le vécu une fois en poste. Un recrutement bien fait devrait développer des attentes réalistes chez les futurs salariés et de ce fait, éviter le choc de la réalité. La période de socialisation est l'occasion de démontrer le bien fondé des promesses annoncées. Elle est aussi importante pour s'assurer que les candidats recrutés disposent des compétences attendues dans le poste. Une erreur de sélection pourrait ainsi conduire à accueillir une personne qui n'est pas en mesure d'être efficace rapidement sur son poste de travail. Lors de l'étape de socialisation, on peut vérifier la bonne adéquation entre les compétences recherchées et le nouvel embauché, mais également accompagner ce nouvel embauché dans la prise de ses fonctions et l'aider à comprendre son rôle plus rapidement.

Les tactiques de socialisation

Ces tactiques ou pratiques visent à faciliter l'intégration des nouveaux embauchés. On peut les regrouper dans trois thèmes (Van Maanen et Schein, 1979).

1. Les pratiques de **soutien social** sont centrées sur l'accompagnement quotidien du nouvel embauché à travers la transmission d'informations, l'explication de son rôle, la réponse à ses questions, ou tout simplement son intégration sociale au sein du groupe de travail et de l'organisation (invitations à manger, conversations autour de la machine à café, etc.) ;
2. Les pratiques facilitant l'**apprentissage dans l'emploi** visent à vérifier l'atteinte des objectifs et à améliorer les performances du nouvel embauché via, par exemple, des périodes de bilan intermédiaire pour regarder les résultats et adresser les difficultés du salarié, ou un coaching plus régulier tout au long de sa période d'intégration dans le poste.
3. Les pratiques facilitant l'**intégration organisationnelle** regroupent des activités ou événements permettant de mieux connaître l'entreprise et les personnes qui y travaillent. La journée d'accueil, le manuel de l'employé, le séminaire d'intégration, la visite d'entreprise, sont des exemples typiques de ce type de pratiques.

La fiche pratique qui suit reprend, pour chacun de ces trois thèmes, les questions clés à se poser pour mettre en place un processus de socialisation complet, efficace, et adressant des pratiques tant sociales, que liées à l'emploi et à l'organisation.

Les pratiques organisationnelles de soutien social, d'apprentissage et d'intégration sont toutes importantes pour réussir l'intégration des salariés. Toutes ensemble, elles permettent de faire sentir aux nouveaux embauchés qu'ils sont importants et bien-venus aux yeux de tous, de diminuer leurs incertitudes concernant leur emploi, de les aider à se sentir en harmonie avec leur poste et environnement de travail. Pourtant, il est fréquent de devoir attendre la fin de la période d'essai ou l'entretien annuel d'évaluation pour avoir un retour d'information sur son travail. Ceci est insuffisant pour garantir une socialisation optimale des salariés.



Fiche pratique 3.10

Ne rien oublier pour bien intégrer les nouveaux collaborateurs

Pour le soutien social

- Est-il prévu des activités sociales avec les nouveaux embauchés de la part de la direction (repas, pause-café, etc.) ?
- Est-il prévu des activités sociales avec les nouveaux embauchés au niveau de l'équipe de travail (mot ou e-mail de bienvenue, présentation lors de la première réunion de travail, présentation de tous les collègues, etc.)

Pour l'apprentissage dans l'emploi

- À combien de mois la période d'adaptation est-elle évaluée ?
- Une formation d'adaptation à l'emploi est-elle nécessaire ? Si oui, quand est-elle prévue, avec quels objectifs, pour quelle durée ?
- Une fois cette période achevée, est-il prévu une évaluation des performances et des compétences ? Y a-t-il un entretien intermédiaire ? Quand (au bout de 6 mois et/ou au cours de la période d'essai) ?
- Quels sont les outils mis en place pour vérifier que la personne répond aux attentes d'efficacité souhaitées ?

Pour l'intégration organisationnelle

- Y a-t-il un séminaire ou un processus qui permet d'appréhender la culture de l'entreprise, ses objectifs et ses valeurs ?
- Un parrain ou un tuteur a-t-il été affecté aux nouveaux embauchés ?
- Une visite de l'entreprise, et éventuellement de ses dirigeants, est-elle prévue ?

Les programmes d'accueil

L'outil de socialisation le plus développé demeure le programme d'accueil, qui regroupe un ensemble d'actions visant favoriser l'intégration organisationnelle des nouvelles recrues.

■ La première journée

Cette journée est importante puisqu'elle est l'occasion de faire une bonne première impression en souhaitant la bienvenue au nou-

vel embauché. En général, cette première journée est une prise de contact qui permet au salarié de prendre ses marques, de se familiariser avec son environnement direct de travail (son bureau, son supérieur direct, ses collègues, etc.), et de régler les formalités administratives relatives à son arrivée dans l'entreprise. Loin d'être négligeable, elle est importante pour que le salarié n'ait pas, par exemple, à devoir attendre une semaine avant de recevoir son ordinateur ou de signer ses documents de paye. Une première journée bien structurée envoie aussi le signal que le salarié est attendu dans l'entreprise, et que l'on a préparé son arrivée : il est donc important aux yeux de tous. La fiche pratique suivante propose une liste des éléments à transmettre au nouvel employé dès sa première journée.



Fiche pratique 3.11

Que faire lors de la 1^{re} journée d'accueil ?

- Diffuser les documents décrivant l'entreprise : organigramme, rapport d'activité de la dernière année, convention collective, etc.
- Régler les formalités concernant les salaires, les avantages sociaux, et informer le nouvel embauché de leurs modalités détaillées
- Remettre le manuel de l'employé permettant de préciser les modalités de GRH en vigueur dans l'entreprise
- Installer le nouvel embauché dans un bureau entièrement équipé et vérifier que tous les matériels sont présents et fonctionnent (ordinateur, e-mail, téléphone, fax, etc.)
- Présenter les collègues, prévoir une intégration sociale au moment de la pause-café et/ou du repas de midi
- Parler du poste à occuper, en distribuant la description de poste, répondant aux questions et diffusant les coordonnées des personnes avec qui le salarié sera amené à collaborer



Avis d'expert

Près d'un salarié sur deux a envisagé de quitter son entreprise durant sa période d'essai. Ce chiffre montre l'importance pour les entreprises de bien négocier cette étape. Elle doit confirmer les promesses faites durant le processus d'embauche. Pour relever ce défi, les entreprises utilisent de plus en plus des solutions logicielles dites d'*onboarding*, c'est-à-dire d'intégration des nouveaux embauchés. SkillRoad, Oracle, Technomédia proposent de tels outils : les futurs collaborateurs peuvent y remplir leur formulaire de mutuelle, y visionner une vidéo d'accueil du président, y donner leur RIB le jour de leur arrivée. Les entreprises peuvent même aller plus loin en proposant des parcours d'intégration personnalisés (accéder à des vidéos sur les produits, consulter les *process* de facturation en vigueur dans l'entreprise, etc.). Le but d'un outil d'*onboarding* est d'aider le collaborateur à bien comprendre l'entreprise où il arrive et à être opérationnel plus rapidement.

Source : extrait de Pilliet, L.

« Réussir l'intégration de ses nouveaux collaborateurs »,
Le Parisien, 2/12/ 2013, p. CO_E_19.

■ Les séminaires d'intégration

Les séminaires d'intégration prennent souvent la forme de présentations faites par les professionnels des ressources humaines, des visites guidées ainsi que des activités sociales (de type repas, activités en plein air, voire week-end d'intégration). Ils peuvent inclure des formations relatives au métier ou à l'emploi occupé, telles les formations aux produits de l'entreprise ou à ses techniques de vente. Ces séminaires sont importants parce qu'ils donnent l'occasion de mieux connaître l'entreprise, ses produits, de se familiariser avec son nouvel environnement de travail, mais aussi de rencontrer d'autres nouveaux embauchés et des personnes en autorité. Ces rencontres peuvent faciliter l'intégration en apportant des occasions de soutien social.

Étude de cas : attirer et retenir les talents, le programme Air Liquide Leading Excellence (Allex)

Créé en 1902, Air Liquide est le leader mondial des gaz. À partir de l'air ou en utilisant les ressources naturelles de la planète, Air Liquide produit des gaz, qui sont ensuite conditionnés puis distribués chez les clients du groupe¹. Le groupe emploie près de 50 000 personnes dans 80 pays du monde.

Au Canada, Air Liquide comprend 1 600 salariés et dégage un chiffre d'affaires de 15 326 millions d'euros, dont 90 % proviennent des métiers liés au gaz et à ses services (<http://www.ca.airliquide.com/fr/qui-sommes-nous/le-groupe-air-liquide/chiffres-cles-2012.html>). Le service des Ressources Humaines se rapporte au siège social de Paris. Le siège social donne les grandes directives sur les programmes en ressources humaines, qui sont ensuite adaptés localement.

Les objectifs du programme Allex

Le programme Allex – Air Liquide Leading Excellence – est une initiative de la zone Amérique. Il a été créé aux États-Unis puis appliqué au Canada en 2006. Le programme dure 2 ans, au cours desquels de jeunes diplômés sont affectés à 4 postes différents. La fréquence des rotations de poste exige la capacité à effectuer une variété de tâches en peu de temps, ainsi qu'un intérêt marqué pour la mobilité géographique. Les « Allex » peuvent être amenés à évoluer au Québec, en Ontario, en Alberta ou au Texas au cours du programme.

Le principal objectif de ce programme est d'attirer, développer et fidéliser les jeunes talents. En Amérique du Nord, Air Liquide est perçu comme un bon employeur, mais doit faire face à une concurrence accrue qui génère une guerre des talents pour recruter les

¹ <http://www.airliquide.com/fr/le-groupe/qui-sommes-nous.html>

jeunes diplômés dans les métiers liés au gaz. Le programme Alex permet de se différencier des concurrents. Par ailleurs, Air Liquide Canada emploie une main-d'œuvre vieillissante et veut favoriser le transfert des connaissances des salariés seniors vers les talents de demain. Le programme Alex, en offrant la possibilité aux salariés expérimentés de former et développer les diplômés nouvellement embauchés, est utilisé également comme un outil de transfert des connaissances.

Un recrutement basé sur le potentiel

Les « Alex » forment environ la moitié des jeunes embauchés d'Air Liquide Canada. Au début destiné au seul recrutement des ingénieurs, le programme Alex a ensuite été élargi aux fonctions administratives telles que les ressources humaines, la comptabilité ou la finance. En 2012, Air Liquide Canada a recruté seulement 3 Alex, ce qui octroie un statut spécifique et prestigieux à ces jeunes embauchés.

Les critères de sélection des Alex sont exigeants et centrés sur le recrutement de nouveaux diplômés. Une des spécificités du programme est de s'adresser à des diplômés sortis de l'université **depuis moins d'un an et sans expérience professionnelle**. Les autres critères de sélection comprennent les résultats académiques, l'implication dans des associations étudiantes, la curiosité intellectuelle et de fortes capacités d'apprentissage. Contrairement aux offres d'emploi traditionnelles, le programme Alex conduit à recruter des candidats en fonction de leur potentiel et de leurs capacités d'apprendre, dans l'idée que les plus talentueux des Alex pourront faire partie des réservoirs de hauts potentiels dans l'avenir.

Pour toutes ces raisons, le programme Alex est très attractif auprès des jeunes finissant leurs études, qui ont le sentiment de pouvoir intégrer une organisation qui valorise leur potentiel et est prête à leur donner une chance. Air Liquide Canada reçoit ainsi plus d'une centaine de candidatures par an de futurs diplômés désireux d'intégrer le programme.

Des outils de sélection structurés et innovants

La sélection des candidats suit un processus en trois étapes :

1. **Une entrevue semi-dirigée** effectuée par la responsable des ressources humaines et le manager qui accueillera le salarié Alex lors de sa première rotation. Cette entrevue, dont un extrait est présenté dans l'encadré suivant, inclut des questions situationnelles et comportementales, ainsi que des mises en situation créées par les futurs managers et relatives au champ de spécialisation du candidat. Le guide est donc malléable et les mises en situation varient d'un candidat à l'autre, selon le type d'emploi concerné.
2. On demande aux candidats de fournir le nom de **deux personnes de référence** (des superviseurs d'un stage ou emploi étudiant, ou des professeurs), qui, avec l'accord préalable des candidats, sont contactés.
3. **Une entrevue plus informelle** avec l'un des membres de la haute direction qui supervise le service où le candidat sera affecté clôture le processus de sélection.

Extrait du guide d'entrevue

Motivation pour Air Liquide et pour le programme Alex ?

Pouvez-vous nous présenter brièvement votre motivation pour Air Liquide, ainsi que pour le programme Alex en particulier ? Quelle est votre conception du programme Alex ? Quelles sont vos attentes ?

Cheminement académique et professionnel

Pouvez-vous nous présenter votre **cheminement académique** ? Quelles formations avez-vous apprécié le plus, et quelles formations vous ont moins intéressé ?

Pouvez-vous nous présenter vos **implications extra-curriculaires** durant vos études ? Quel rôle avez-vous joué dans ces comités/activités ?

Pouvez-vous nous présenter vos **expériences de travail pendant vos études**, en commençant par la plus récente ? Quelles **habiletés** avez-vous acquises au cours de ces expériences de travail ou de vos implications extra-curriculaires, et que vous pourriez apporter dans le programme Alex ?

Questions comportementales

1. Donnez-moi un exemple d'une initiative que vous avez prise et des résultats que cette initiative a donnés.
2. Parlez-nous de votre façon de planifier le travail ou votre temps afin de rencontrer les échéanciers donnés ? Avez-vous déjà manqué un échéancier ? Que faites-vous lorsqu'il y a des périodes plus tranquilles dans votre travail ? Comment gérez-vous la pression au travail ?
3. Quelle serait la critique constructive qui aurait été la plus utile dans votre carrière à ce jour ? Quel est le type de supérieur idéal selon vous ?

Mise en situation

- 1a. Vous avez une présentation à préparer afin de faire connaître un nouveau projet à votre superviseur. Vous devez travailler en équipe avec un collègue pour bâtir la présentation. Quelle méthode de travail proposeriez-vous ?
- 1b. Votre collègue a fait sa partie, qui ne correspond pas vraiment à ce qu'il devait faire... mais vous vous en rendez compte en présentant le PowerPoint à votre superviseur. Ce dernier est en colère. Comment réagissez-vous ?

Mise en situation

3. Il était prévu que vous partiez pour 6 mois dans l'Ouest canadien en janvier prochain. Toutefois, à 1 mois du départ, en examinant le planning, le directeur réalise qu'il ne pourra pas vous accueillir et nous pensons donc à vous envoyer dans les Maritimes. Quelle est votre réaction ? ■

Une socialisation séquencée, structurée, aux résultats mesurés

Une fois recrutés, les Alex sont accueillis par cohorte au cours d'une **journée d'accueil**. Ils reçoivent alors un livret d'accueil, rencontrent leur supérieur immédiat, déjeunent ensemble, et écoutent une présentation de l'entreprise. Au cours du programme, ils bénéficient aussi d'une **formation de trois jours** incluant une visite d'usine et la rencontre de plusieurs managers ou directeurs.

L'exigence de mobilité d'une **rotation** à l'autre est un autre moyen de formation efficace. La mobilité, notamment géographique, permet de voir des réalités différentes, des cultures

différentes, et les Alex en ressortent plus riches, plus ouverts d'esprit, conscients qu'il existe de multiples façons de travailler.

Une autre condition du succès du programme réside dans l'implication des supérieurs immédiats dans la formation des Alex. Il est important que les supérieurs qui demandent des Alex soient stimulés par le programme, car il est de leur responsabilité de **coacher les jeunes diplômés et de leur transmettre leurs connaissances** pour les aider à apprendre le métier plus rapidement. Une grosse partie du travail d'intégration est donc réalisée par les supérieurs. La responsable du programme Alex est en charge de s'assurer de leur motivation à coacher, à transférer les connaissances, et du bon ajustement entre la personnalité, les valeurs du jeune Alex, et celles des quatre supérieurs qui l'encadreront. Le désir de former et de développer doit dominer sur les attentes de résultats à court terme, car le supérieur immédiat consacre du temps et de l'énergie à coacher un jeune Alex, tout en sachant qu'il quittera son service six mois plus tard.

Un quatrième élément du succès de la socialisation des Alex concerne le **suivi des réalisations et des apprentissages**. Chaque participant au programme est suivi sur une base mensuelle (auto-évaluation par le participant) puis évalué à la fin de chaque période de rotation (évaluation par le supérieur immédiat reliée à une révision salariale). Un extrait du formulaire d'évaluation est présenté à la page suivante. Conformément aux objectifs du programme, le formulaire d'évaluation comprend deux volets :

- un volet « développement », évalué à travers la capacité d'adaptation, la capacité d'apprentissage, et la capacité d'influence ;
- un volet « performance », qui vérifie la qualité du travail accompli, la quantité du travail accompli, le sens de l'organisation, la capacité de travailler en équipe, et le niveau d'autonomie et d'initiative.

Le dernier vecteur de socialisation concerne l'**intégration dans des réseaux décisionnels** et l'exposition des Alex auprès de la direction et des membres influents de l'entreprise. Les Alex sont amenés à développer leurs connaissances et compétences par le biais de réseaux avec les employés à différents niveaux de

la compagnie. Le fait d'être affecté à quatre postes en deux ans contribue à créer un réseau de contacts internes, mais aussi externes avec les clients ou d'autres partenaires, qui seront utiles aux Alex pour la suite de leur carrière. Au cours des deux ans, on donne aussi la chance aux Alex de relever des défis uniques, comme effectuer une présentation de son travail auprès de la haute direction. De manière générale, les Alex sont connus de tous, et tout ceci leur donne une visibilité importante pour leur carrière.

Retombées et avenir du programme Alexx

Le programme est un succès tant en terme d'attraction, que de développement et de fidélisation des jeunes diplômés. Depuis sa mise en place en 2006, le programme Alex est en plein développement, et il est prévu de recruter jusqu'à 10 Alex en 2014, notamment en vente, qui est un des axes stratégiques de développement d'Air Liquide Canada pour les années à venir.

Les activités de développement sont particulièrement appréciées par les Alex. Grâce à la formation et au coaching dispensés lors de leur socialisation, ils se sentent reconnus et intégrés dans l'entreprise. Grâce au statut unique qui leur est conféré et à la forte attractivité du programme, ils se sentent valorisés dans leur travail. En ce sens, le programme est un excellent moyen pour préparer la relève d'Air Liquide Canada. Il existe un réservoir de talents et de hauts potentiels dans l'entreprise. En étant identifiés comme ayant du potentiel et en bénéficiant d'activités de développement tôt dans leur carrière, les Alex sont bien positionnés pour intégrer ce réservoir dans un avenir proche. En conséquence, le taux de turnover des Alex est très faible : sur les 18 Alex recrutés depuis la création du programme, 14 sont toujours salariés d'Air Liquide, correspondant à un taux de fidélisation avoisinant 80 %.



EXTRAIT DU DOCUMENT D'ÉVALUATION DE LA ROTATION

IDENTIFICATION DE LA ROTATION	
Ligne d'affaires : Titre de la rotation : Superviseur de rotation : Catégorie : ☐ Technique ☐ Opérations ☐ Fonction corporative Ville / Site :	Date de début : JJ/MM/AAAA Date de fin : JJ/MM/AAAA Domaine d'études requis : Année ALLEX: ☐ 1 ☐ 2 Voiture requise :
A. Description de la rotation (type de projet, taille du projet, site, déplacements, etc.) B. Objectifs de la rotation (livrables ALLEX) • Objectif 1 – Définition • Objectif 2 – Définition • Objectif 3 – Définition	
CONNAISSANCES À ACQUÉRIR	
• Techniques (ex : P&ID) : • Systèmes informatiques (ex : Oracle, etc.) : • Autre, veuillez spécifier : _____	
COMPÉTENCES À DÉVELOPPER	
Voici les compétences qu'un participant ALLEX devrait développer au cours du programme. Capacité d'adaptation : <i>S'adapte aux environnements changeants. Adapte son style interpersonnel. Respecte la diversité.</i> Capacité d'apprentissage : <i>Intègre rapidement les nouvelles notions et capitalise sur les opportunités d'apprentissage pour soi-même et pour les autres. Démonstre de la curiosité pour apprendre davantage et cherche à constamment élargir ses connaissances.</i> Qualité du travail accompli : <i>Produit un travail qui répond aux attentes en termes de qualité ; n'hésite pas à se remettre en question ; démontre une volonté de toujours améliorer la qualité du travail.</i> Quantité du travail accompli : <i>Atteint les objectifs établis en début de rotation ; si tous les objectifs ont été atteints, propose sa participation à de nouveaux projets.</i> Sens de l'organisation : <i>Organise et gère les priorités afin de rencontrer les délais établis durant la rotation ; fait des suivis lors d'imprévus qui ne permettent pas de respecter les délais.</i> Capacité de travailler en équipe : <i>Collabore au sein de l'équipe, ainsi qu'avec d'autres unités/départements pour atteindre les objectifs communs. Démonstre de l'intérêt, de l'enthousiasme au quotidien et a un impact positif sur ses collègues.</i> Autonomie et initiative : <i>Accomplit le travail demandé sans avoir besoin de supervision constante ; propose des nouvelles idées ou façons d'améliorer son travail.</i> Capacité d'influence : <i>Fait valoir ses idées auprès de ses collègues et superviseurs et est capable d'exercer une influence dans les processus décisionnels. Fait preuve d'un niveau d'énergie élevé et d'une participation active dans la réalisation des objectifs de son équipe et d'Air Liquide.</i>	
Remettre ce document au participant ALLEX ainsi qu'au responsable RH _____ Signature du participant ALLEX _____ Signature de la personne ayant rempli la fiche	

Figure 3.2. Extrait du document d'évaluation à l'issue d'une période de rotation

L'essentiel |

- ▶▶ **Le processus de recrutement comprend trois étapes d'importance égale** qui consistent à attirer de bons candidats, à sélectionner les plus adaptés au poste à pourvoir, et à les intégrer dans l'entreprise.
- ▶▶ **Dans ce processus, les outils les plus visibles** sont le profil de poste et les outils de sélection.
- ▶▶ **Les outils de sélection les plus valides** sont l'entretien structuré de type situationnel, les mises en situation et les tests d'aptitude.
- ▶▶ **Il est préférable d'utiliser plusieurs outils** de sélection, avec plusieurs recruteurs, pour minimiser les risques d'erreurs de recrutement.
- ▶▶ **Les programmes d'intégration sont importants pour aider les nouveaux embauchés** à s'adapter à leur environnement de travail et à trouver du soutien social. Mais ils sont insuffisants et devraient être couplés à des outils de suivi et d'accompagnement dans l'apprentissage des tâches.

Chapitre 4

L'évaluation des salariés

Executive summary |

- ▶▶ **L'évaluation des salariés, loin d'être une pratique facile**, soulève souvent plus d'inquiétudes et d'insatisfactions qu'elle ne parvient à motiver et reconnaître les collaborateurs.
- ▶▶ **Disposer d'un bon système d'évaluation** est d'autant plus important que l'évaluation est reliée aux décisions de formation, de rémunération et de carrière.
- ▶▶ **Les outils présentés dans ce chapitre** peuvent aider à faire de cette pratique une force et non une faiblesse de la GRH.
- ▶▶ **Plusieurs conseils** sont aussi apportés pour accompagner les managers dans la conduite d'entretiens.

L'évaluation, un moment clé dans la vie des salariés

L'évaluation des salariés, une pratique sensible

L'évaluation est une étape importante de la vie de tout salarié car elle est l'occasion de recevoir un feedback sur son travail, de s'exprimer sur son poste et ses objectifs, ou encore de discuter de son évolution dans l'entreprise. Pour le manager, c'est un moment privilégié pour faire le point, réfléchir aux actions de développement et d'amélioration des membres de son équipe, et tout simplement pour avoir un moment privilégié d'échange. Pour toutes ces raisons, les salariés sont plutôt favorables à l'idée d'être évalués et 80 % des entreprises françaises disposent d'un processus d'évaluation annuelle des collaborateurs (*Le Monde*, rubrique Cultures et Idées, 16/03/2013, p. ARH1).

Pourtant cet exercice est loin d'être facile et ne satisfait pas toujours les deux parties : manager et collaborateur. Si le guide de l'entretien annuel d'évaluation est largement utilisé dans les entreprises, il ne garantit pas pour autant l'efficacité de sa mise en pratique. L'évaluation reste difficile à réaliser et les entreprises ont tenté de perfectionner les outils en complexifiant les formulaires d'évaluation ou en mettant en place des outils plus sophistiqués comme le 360 degrés.

Le défi central que doivent relever les outils d'évaluation est de **motiver et satisfaire les salariés**. Or, force est de constater que dans l'ensemble, ils n'y parviennent pas. Comme le souligne l'avis d'expert ci-après, l'évaluation est une **source de stress** qui, au lieu de ressourcer le salarié, peut être une cause de maladie professionnelle et nuire à son bien-être. Au-delà des frontières françaises, le constat d'échec est similaire. Selon une étude américaine (People IQ, 2005), 13 % des salariés et 6 % des dirigeants perçoivent l'utilité de l'évaluation. Par ailleurs, une mauvaise gestion de l'évaluation réduit la motivation, la satisfaction et l'implication des salariés. À la lecture de ces statistiques, on comprend que les outils

d'évaluation doivent être pensés et utilisés avec précaution pour être efficaces.



Avis d'expert

« Pendant de longues années, l'évaluation, en France, a prospéré dans un climat bienveillant. Mais depuis les années 2000, les critiques s'amplifient. [...] Le cabinet Isast, dans un rapport rendu en 2009, 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 [...]. 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 entretien annuel. »

Source : extrait de Chemin, A. « L'entreprise, machine à évaluer », *Le Monde*, rubrique « Cultures et idées », 06/03/2013, p. ARH1.

L'évaluation, une pratique « subjective »

Évaluer les collaborateurs n'est pas une chose aisée : il faut tenter de faire preuve d'objectivité, de penser à tout ce qui s'est déroulé tout au long de l'année, de réfléchir autant aux points positifs qu'aux points à améliorer pour chaque collaborateur et présenter le bilan de ses perceptions avec le plus de neutralité et de recul possible.

Malgré toute la rigueur et le soin que l'on peut mettre dans la préparation de l'évaluation, cet exercice demeure marqué par les sensibilités de chacun et ne peut s'extraire d'une part d'arbitraire et de jeux politiques. Les liens entre supérieur et chaque collaborateur sont uniques et colorés par des contacts de nature, d'intensité et de contenu différents. Faire la part des choses n'est pas chose aisée pour les deux parties lorsque vient le temps de l'évaluation, comme le résumé la fiche pratique suivante.



Fiche pratique 4.1

Jeux politiques et évaluation du rendement

Du côté du manager :

- être indulgent pour « acheter la paix sociale » et encourager les collaborateurs ;
- être sévère pour mieux asseoir son autorité et envoyer un message au subordonné qu'un changement s'impose ;
- évaluer tout le monde de manière similaire (tendance centrale) pour éviter les conflits interpersonnels ;
- se focaliser sur les événements produits récemment (erreur de dernière impression) au lieu de prendre en compte l'ensemble de la période d'évaluation ;
- se focaliser sur certains critères d'évaluation (effet de halo) au détriment d'autres pour mieux justifier sa décision.

Du côté du collaborateur :

- refuser ses torts en se trouvant des excuses (erreur d'attribution) sur ses contre-performances ou en s'attribuant des succès qui ne sont pas sous son contrôle ;
- user de tactiques pour influencer l'évaluation : intimidation, mise en valeur de ses réalisations, recherche de soutien.

■ Du côté du manager

Chaque manager en charge d'une évaluation est susceptible de commettre des « erreurs » qui peuvent créer un sentiment d'injustice ou d'incompréhension chez les collaborateurs. Ces erreurs ne peuvent être totalement gommées, mais en prendre conscience peut aider le manager dans son travail d'évaluation.

- **Faire preuve d'indulgence ou de sévérité** relève des erreurs les plus habituelles. L'erreur d'indulgence consiste à être trop généreux dans l'évaluation, parce que l'on ne veut pas vexer le collaborateur, parce qu'on l'apprécie, ou tout simplement parce que l'on n'est pas à l'aise quand il s'agit de pointer les faiblesses de quelqu'un. À l'inverse, l'erreur de sévérité conduit à une évaluation plus faible qu'elle ne devrait être.

- **Opter pour une tendance centrale** se produit lorsque l'on ne veut pas se prononcer sur ses collaborateurs et les différencier nettement. L'évaluateur donne une même évaluation à tout le monde, ou tend à évaluer ses collaborateurs de la même manière sur tous les critères, sans faire de nuances d'un critère à l'autre. Cette erreur n'est pas anodine : que va penser un collaborateur s'il reçoit une évaluation proche de ses collègues, alors qu'il a démontré des performances supérieures ? Quel message donne-t-on aux collaborateurs quand ils reçoivent tous une bonne évaluation, même si leurs compétences et réalisations sont au-dessous de la moyenne ?
- **L'erreur de dernière impression** se produit quand on évalue un collaborateur en fonction de ses résultats ou de ses comportements récents. La plupart des évaluations portent sur une période de temps donnée (6 mois ou 12 mois) et dans ce cas, le résultat devrait donner une image exacte des réalisations obtenues tout au long de la période de temps.
- **L'effet de halo** consiste à se focaliser sur certains éléments lors de l'évaluation, au détriment d'autres. Une attention trop forte portée sur un type de résultats peut faire oublier les autres réalisations d'un collaborateur.

■ Du côté du collaborateur

Pour sa part, le collaborateur doit se préparer à recevoir un feedback qui peut ne pas correspondre à ses attentes. Sa réaction peut être d'autant plus forte (avec des conséquences sur son bien-être comme nous l'avons vu précédemment) qu'être évalué renvoie à toute une socialisation scolaire centrée sur la note et la performance. Et de fait, les salariés parlent de la « note » qu'ils ont reçue, se focalisant sur le résultat et non sur la discussion ou les opportunités d'évolution et de croissance rattachées à l'évaluation.

- La **difficulté à recevoir un feedback** – surtout négatif – peut conduire le collaborateur à contester l'avis de son manager, à le confronter, ou à créer un climat de tension au sein de l'équipe si les membres comparent les résultats de leur évaluation. Lorsque l'évaluation est reliée à des choix de promotion ou d'augmentations de salaire, la tension peut augmenter.

- Ainsi, il peut arriver que le salarié refuse d'admettre qu'il doit améliorer ses compétences ou accroître ses contributions. **L'erreur d'attribution** consiste à attribuer des résultats ou des faiblesses à des causes erronées. Par exemple, le collaborateur peut se trouver de « bonnes raisons » pour justifier une contre-performance : le contexte de l'activité, la situation familiale, la mauvaise perception de son supérieur, etc.
- Le collaborateur peut aussi tenter quelques **tactiques politiques pour influencer l'évaluation en sa faveur** : l'intimidation, la mise en avant de ses contributions, la mise en avant des promesses faites par le supérieur ou la demande de soutien de sa part sont les plus observées chez les collaborateurs.

L'évaluation, une pratique aux effets multiples

L'évaluation revêt des enjeux forts pour les salariés de part ses conséquences sur les autres pratiques de GRH, que ce soit l'octroi d'une prime, l'obtention d'une augmentation de salaire, ou l'impact sur les possibilités de promotion et de développement personnel. L'un des rôles du responsable RH est de réfléchir aux liens entre l'évaluation et les autres pratiques de GRH : doit-on négocier une augmentation de salaire lors de l'évaluation ? Les résultats de l'évaluation ont-ils un impact sur la carrière de l'individu ?



Avis d'expert

Il faut, avec l'évaluation, mesurer la performance individuelle des salariés. Le but est de repérer les collaborateurs les plus efficaces et de les motiver par des incitations financières [...] de valoriser les efforts personnels : les évaluations doivent servir à mieux répartir les primes, les promotions ou la formation.

Source : extrait de Chemin, A. « L'entreprise, machine à évaluer », *Le Monde*, rubrique Cultures et Idées, 16/03/2013, p. ARH1.

En France, l'évaluation est réalisée principalement dans le cadre d'un entretien annuel en tête à tête entre le manager et son

collaborateur. Elle vise en premier lieu à **faire le point sur les résultats obtenus** – tout particulièrement l'atteinte des objectifs et la maîtrise des compétences – et à **préparer la feuille de route de l'année suivante**. Par ailleurs, il est habituel de réfléchir aux formations qui permettront d'améliorer les résultats de l'individu. Les décisions prises lors de l'évaluation sont ensuite transmises à la direction des ressources humaines, qui va s'en servir pour connaître les souhaits de développement de chacun et repérer les plus performants. La fiche pratique 4.2 présente un exemple concret de ce type d'approche. Elle montre le lien étroit entre la description de poste, le référentiel de compétences, les pratiques de formation, et l'évaluation annuelle.



Fiche pratique 4.2

Le système traditionnel d'évaluation

L'entretien entre le manager et son collaborateur est une occasion pour faire le point, dans un esprit d'objectivité et de confiance, et d'aide à l'amélioration du personnel dans le cadre de l'entreprise. Il sert à :

- la gestion quotidienne du personnel ;
- le suivi et l'atteinte des objectifs d'une année sur l'autre ;
- l'amélioration des conditions et des relations de travail ;
- l'évolution des postes et des responsabilités ;
- les aménagements de la description d'emploi ;
- l'évaluation de l'efficacité des formations suivies ;
- l'estimation de nouveaux besoins en formation.

Cet outil est aussi utilisé par le chef de département ($n + 2$) lors des comités de carrière et par la DRH pour la gestion des carrières, des affectations et des rémunérations.

Cependant, certaines entreprises optent pour une utilisation élargie de l'évaluation annuelle, et lient les résultats de cette évaluation à d'autres pratiques de GRH. L'évaluation devient **l'occasion de parler de son avenir professionnel, de valider des compétences ou d'aborder l'évolution salariale**. Dans ce cas, elle devient un moment central pour l'avenir de l'individu, qui peut entamer de

longues négociations en vue d'obtenir une évolution quelconque. La personne en charge de l'évaluation aura une tâche plus lourde et plus délicate.



Fiche pratique 4.3
Le système élargi d'évaluation

- L'entretien d'appréciation sert à :
- établir un bilan ouvert de l'activité du collaborateur, en référence à la stratégie de l'entreprise, aux objectifs fixés, aux compétences de l'emploi ;
 - définir en concertation avec le collaborateur, les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour l'année à venir ;
 - examiner les souhaits de développement à court terme en lien avec les compétences non maîtrisées ;
 - discuter des possibilités d'évolution professionnelle selon les talents et les expertises démontrées ;
 - offrir une reconnaissance financière des performances obtenues ;
 - identifier les « hauts performants » et les « hauts potentiels ».

Des deux systèmes – utilisation étroite ou élargie de l'évaluation – lequel privilégier ? Le tableau 4.1 présente les avantages et les inconvénients de ces deux approches.

Tableau 4.1 – Quel système d'évaluation choisir ?

	Utilisation étroite	Utilisation élargie
<i>Lien avec les autres outils des RH</i>	Description de poste. Référentiel de compétences. Plan de formation.	Description de poste. Référentiel de compétences. GPEC & comités de carrière. Plan de formation. Grille de salaire.
<i>Avantages et limites</i>	Évaluation centrée sur le côté opérationnel de l'emploi. Les salariés peuvent se questionner sur l'utilité de l'évaluation. L'évaluation n'est pas toujours préparée avec soin. Besoin d'autres entretiens pour la carrière et la rémunération.	L'impact de l'évaluation est clairement perçu. Les décisions prises sont importantes pour l'avenir du salarié. Le manager et le collaborateur doivent bien s'y préparer. Il est important de former les managers à l'animation d'un entretien d'évaluation, et aux méthodes et erreurs d'évaluation.

Ainsi, chaque entreprise peut choisir de limiter le cadre de l'entretien ou de l'élargir :

- selon la capacité des managers à évaluer, à utiliser les outils mis en place, à comprendre le système RH et à l'appliquer ;
- selon la place accordée à la GRH : utilisation restreinte de l'évaluation lorsque la GRH est étroite, utilisation élargie lorsque la GRH est stratégique ;
- selon l'impact psychologique que l'on souhaite donner à l'évaluation : fort (dans ce cas, lien avec les référentiels de compétences, la rémunération, la carrière), modéré (lien avec la carrière et la formation) ou faible (lien avec la formation).

Bâtir un outil d'évaluation du personnel

Nous venons de voir que l'évaluation est un moment pouvant être empreint de tensions entre le manager et son collaborateur, ce qui peut créer des insatisfactions et annihiler les bienfaits de cette pratique. Comment les outils RH peuvent-ils aider à transformer l'évaluation en moteur de motivation et de reconnaissance ? C'est ce que nous allons voir dans cette section.

Les critères d'évaluation

Un premier moyen pour faire face aux difficultés pouvant survenir lors de l'évaluation est de fixer des critères qui orientent l'évaluation et la rendent légitime.

Les **descriptions d'emploi** que nous avons détaillées dans le chapitre 1 sont de très bonnes bases de travail pour fixer des critères d'évaluation. Dans la même veine, le **référentiel de compétences** contient des listes de comportements et de compétences que l'on peut reprendre pour procéder à l'évaluation. Le manager a alors sous les yeux une liste de compétences sur lesquelles il doit se prononcer et qui va servir de fil conducteur à la discussion et à la prise de décision.

Toutefois, si ces outils peuvent être un bon point de départ pour identifier des critères d'évaluation, ils ne suffisent pas pour rendre l'évaluation complète et aborder tous les éléments relatifs à l'atteinte des performances et au développement du collaborateur. La fiche pratique suivante présente l'ensemble des questions à se poser à cet effet.



Fiche pratique 4.4

Établir des critères d'évaluation

- Sont-ils variés ?
- Y a-t-il des critères quantitatifs (sous forme d'objectifs à atteindre) et qualitatifs (par exemple, sous forme de compétences) en importance égale ?
- Sont-ils clairement liés à la description de poste et aux exigences du poste ?
- Y a-t-il un véritable espace pour discuter de l'évaluation portée sur chaque critère ?
- Tiennent-ils compte du contexte : situation personnelle du collaborateur, situation économique, conditions d'exercice de son travail, etc. ?
- Sont-ils dynamiques, c'est-à-dire ouverts sur l'avenir (potentiel, évolution, formation, carrière, etc.) ?

Exemple

Voici des exemples de critères d'évaluation pour un poste d'hôtesse d'accueil (réception téléphonique et physique).

Critères quantitatifs

- Temps de transfert aux interlocuteurs
- Erreurs de transfert
- Durée moyenne des mises en attente physiques et téléphoniques
- Plaintes ou insatisfactions exprimées lors de l'accueil physique

Critères qualitatifs

- Sens de l'accueil
- Sens du service client
- Capacité à servir les clients en langue anglaise

- Pro-activité pour gérer les imprévus
- Maîtrise des outils informatiques
- Apprentissage continu en situation de travail

Critères contextuels

- Quels éléments du contexte de travail (matériel, horaires, etc.) permettraient d'améliorer l'accueil ?
- Quels événements ou incidents survenus pendant l'année traduisent des difficultés dans l'exercice de l'activité ?
- Quels « bons coups » pourrait-on généraliser ?
- Qu'est ce qui pourrait expliquer les succès et les difficultés rencontrées pendant l'année ?

Critères dynamiques

- Quelles formations permettraient d'être plus en maîtrise du poste ? Pourquoi ?
- Quels sont les souhaits et possibilités d'évolution (changement de poste par exemple) à court et moyen terme ? Sont-ils réalistes ? Que faire pour les concrétiser ?

Fixer des objectifs lors de l'évaluation

Nous venons de voir que les objectifs constituent un critère d'évaluation parmi bien d'autres. Il peut s'agir du chiffre d'affaires du portefeuille de clients en vente, du taux de rebuts en production, de l'aboutissement d'un projet de développement ou de restructuration pour un gestionnaire.

Pourtant, on tend à y accorder – sans doute à tort – une importance plus grande qu'aux autres critères, notamment parce qu'ils sont chiffrés, mesurables, et servent de base aux décisions de rémunération.

La fixation des objectifs est donc une étape importante et sensible de l'évaluation. Que faire pour que ces objectifs, au lieu d'être perçus comme une source de stress et de démotivation, soient au contraire motivants pour le salarié ? La fiche pratique suivante permet de résumer l'ensemble des questions à se poser à cet effet.



Fiche pratique 4.5

Établir des objectifs d'évaluation

- Des objectifs « SMART » :
 - spécifiques ;
 - mesurables ;
 - atteignables et acceptés ;
 - reliés aux objectifs de l'entreprise, de l'équipe, du groupe ;
 - temporels.
- Des objectifs évolutifs :
 - réévalués en cours de route selon les imprévus ;
 - dont l'accessibilité est facilitée par un feedback régulier ;
 - associés à un soutien favorisant le sentiment d'accessibilité : formation, coaching, soutien de l'équipe, obtention de ressources, etc.

Le formulaire ou guide d'évaluation

Le guide d'évaluation est le document qui synthétise l'ensemble des critères d'évaluation, et permet de noter par écrit le résultat de l'évaluation. La signature des deux parties signifie qu'un accord mutuel a été trouvé autour de cette évaluation et des objectifs fixés pour l'année qui suit.

L'exemple suivant représente une grille d'évaluation pour un poste de responsable administratif et financier (cadre de niveau 2). Il montre comment les principaux critères évoqués ci-dessus sont déclinés dans le formulaire d'évaluation, et facilitent la tenue de l'entretien par le supérieur hiérarchique.

Identification du collaborateur et du manager

Nom, Prénom :

Titre de l'emploi :

Département :

Période d'évaluation :

Supérieur direct en charge de l'évaluation (Nom, Prénom) :

.....

Objectifs de travail

Niveau d'atteinte		
1 = non réalisé 2 = partiellement réalisé 3 = réalisé		
4 = dépassé		
Description des objectifs fixés lors de l'évaluation précédente	Évaluation du manager	Évaluation du collaborateur
1.		
2.		
3.		
4.		

Commentaires du manager :

Commentaires du collaborateur :

Maîtrise technique du poste

	A développer	Satisfaisant	Excellent
Fournit les résultats comptables et financiers à temps			
Sait vulgariser son propos et s'exprime avec clarté sur les résultats comptables et financiers			
Propose des solutions et ajustements qui favorisent l'atteinte des objectifs comptables et financiers			
Anticipe les difficultés potentielles en proposant divers scénarios financiers			
S'informe et détient une connaissance fiable des marchés et de l'activité			
Faire preuve d'engagement personnel (disponibilité, capacité de travail, motivation)			
Démontre de bonnes capacités de synthèse et d'analyse			

Commentaires du manager :

Commentaires du collaborateur :

Qualité de l'encadrement

	A développer	Satisfaisant	Excellent
Communique et organise la circulation de l'information.			
Sait transmettre et fixer les objectifs de son équipe : vision, compréhension des objectifs et de la stratégie			
Accompagne son équipe dans l'atteinte des objectifs : feedback, rencontres, autodiagnostic de la situation, etc.			
Développe les compétences des collaborateurs : formation, accompagnement, soutien, etc.			
Propose des mesures d'ajustement pour améliorer l'atteinte des résultats.			
Maintient des relations interpersonnelles harmonieuses dans l'équipe			
Délègue des responsabilités et favorise l'autonomie des collaborateurs			

Commentaires du manager :

Commentaires du collaborateur :

Évaluation globale

Thème	1 Inférieure aux attentes	2 Satisfait les attentes	3 Supérieure aux attentes
Maîtrise technique du poste			
Qualité d'encadrement			
Atteinte des objectifs			

Commentaires du manager :

Commentaires du collaborateur :

Analyse des écarts et plan d'action

	Moyen de développement ou d'amélioration	Résultats attendus
Compétences à développer a) b) c)		
Aménagement des conditions de travail a) b) c)		
Formation suivies en cours d'année a) b) c)		

Commentaires du manager :

Commentaires du collaborateur :

<i>Objectif</i>	<i>Niveau de performance attendu</i>	<i>Aménagements et évolutions permettant d'y parvenir</i>
1.		
2.		
3.		
4.		

Commentaires du collaborateur :

Le collaborateur souhaite-t-il changer de poste ? oui non

Souhaitez-vous son changement de poste ? oui non

Orientations envisageables :

.....

Suggestions d'actions pour y parvenir :

.....

Copyright © 2014 Dunod.

Les autres outils d'évaluation

Si l'entretien accompagné du formulaire d'évaluation demeure la modalité d'évaluation la plus largement utilisée dans les entreprises, on y rencontre d'autres outils qui la complètent.

■ La notation individuelle

La **notation individuelle** demeure l'outil central de l'évaluation des agents de l'état. Elle s'appuie sur une liste de critères sur lesquels le supérieur donne son avis sans qu'une discussion ou un échange ne soit prévu à cet effet.

On peut considérer que les revues de hauts performants ou les comités de détection des talents et des potentiels s'appuient sur une logique similaire : les membres de ces comités, pour la plupart occupant une position hiérarchique supérieure aux personnes évaluées, se prononcent sur une liste de critères.

■ Les méthodes de classification

L'évaluation ne s'arrête pas à un formulaire signé que l'on envoie au service des RH. Nous avons vu qu'elle est liée aux autres pratiques RH, tout particulièrement lorsqu'elle est pensée dans une approche élargie qui relie les résultats individuels aux évolutions de carrière et de salaire.

Qui faire évoluer ? À combien de personnes donner une prime ? C'est en s'appuyant sur l'évaluation des salariés que l'on peut répondre à ces questions. Il existe plusieurs méthodes de classification qui permettent de faciliter les décisions subséquentes à l'évaluation :

- On peut établir une **liste des salariés** du plus ou moins méritant.
- On peut **former des groupes de salariés**, classés selon leurs performances : les hauts performants, les salariés performants, et les salariés en difficulté.

■ L'évaluation en 360 degrés

L'évaluation en 360 degrés consiste à évaluer les compétences d'un individu à partir d'un **référentiel complexe de compétences**. Ce

référentiel est rempli par plusieurs personnes qui ont l'occasion d'observer la personne évaluée dans l'exercice de son activité, et qui peuvent être :

- le salarié lui-même ;
- son supérieur ;
- ses collègues ;
- ses subordonnés ;
- des personnes extérieures à l'entreprise et qui sont en relation directe avec le cadre évalué (actionnaires, clients, fournisseurs, etc.).

L'évaluation s'opère par le biais d'un questionnaire que complètent les personnes en charge de l'évaluation, selon le principe de la notation individuelle.

Le recueil d'informations auprès de plusieurs personnes fournit une base très solide d'évaluation des compétences d'un salarié. Les scores moyens obtenus pour chaque compétence font **apparaître les points forts et ceux pour lesquels des progrès restent à faire**. Un plan d'action peut ainsi être facilement mis en place pour développer les compétences qui font défaut. Inclure plusieurs personnes **accroît aussi la légitimité de l'évaluation**. Si trois personnes perçoivent de la même manière une compétence donnée, l'évalué aura plus de difficulté à contester ce résultat.

Malgré ces avantages, le 360° n'est pas un outil miracle applicable en tout lieu et en toutes circonstances. Il **alourdit le processus d'évaluation** en exigeant que plusieurs personnes se prononcent par salarié. Il **crée aussi des réticences** de la part de certains salariés. Demander aux collaborateurs de s'exprimer sur leur hiérarchie n'est pas cohérent avec toutes les cultures d'entreprise, et certains managers n'aiment pas l'idée d'être évalués par des personnes qui sont sous leur responsabilité. Du coup, un tel outil peut créer des conflits dans l'équipe et aggraver les difficultés de management si les personnes qui l'utilisent ne sont pas préparées à le faire.

C'est pourquoi le 360 degrés n'a de sens qu'en relation avec un **plan de progrès**, qui inclut des formations ou du coaching afin de développer les compétences qui sont moins bien évaluées.

■ L'auto-évaluation

En amenant le collaborateur à réfléchir sur soi et à s'auto-évaluer avec précision, on peut réduire les erreurs d'attribution et faciliter l'acceptation des points à améliorer.

Une auto-évaluation précise fait prendre conscience aux collaborateurs des critères d'exigence requis dans l'emploi, ou dans le cadre d'une évolution professionnelle. L'auto-évaluation peut se faire à l'aide d'un support (le formulaire d'évaluation ou la liste de compétences à évaluer). Elle est alors facilitée et on peut demander au collaborateur comment il se positionne sur chaque critère et pourquoi.

Mener un entretien d'évaluation

L'existence d'un outil et d'une procédure d'évaluation structurée ne garantit pas à elle seule la réussite de l'évaluation. La manière dont l'entretien se déroule est aussi déterminante du succès de cette pratique. Dans cette optique, les capacités d'écoute et d'argumentation du manager sont mises à l'épreuve et une bonne préparation – voire une formation – à l'entretien est parfois utile pour accompagner le manager dans cette mission.

Voici quelques témoignages de managers qui s'expriment sur des entretiens qu'ils ont eu du mal à mener.

« Bien sûr, s'il y a quelque chose à dire, j'essaie de le dire tout de suite. Par exemple, j'ai un collaborateur qui s'organise mal. Depuis le début, j'essaie de lui expliquer, de lui montrer comment s'organiser pour travailler mieux et plus vite. Il finit tous les soirs à 20 h 00 et il m'en rend responsable ! Quand je lui suggère de changer de méthode de travail, il me démontre par A + B que j'ai tort, que ce n'est pas sa faute. Ensuite il se plaint de ne pas avoir de temps pour lui, des difficultés avec sa femme... »

« Cette année, j'ai eu un cas très spécial. Les gens se comparent, surtout quand on parle des performances. J'ai une enveloppe budgétaire et je suis chargé de l'utiliser comme part variable du salaire, selon les résultats de chacun. Un collaborateur s'attendait à avoir quelque chose. Il a réagi très fort. Je ne m'y

attendais pas. J'aurais du mal l'an prochain si je ne lui donne pas une augmentation. »

Si ces cas restent particuliers, un entretien difficile n'est pas pour autant une chose rare, car le collaborateur nourrit des espoirs qu'il va tenter de satisfaire en négociant son évolution dans l'entreprise. De son côté, le manager doit être capable de confronter son collaborateur en lui offrant un feedback constructif, mais juste et réaliste sur son travail.

Les pièges de l'entretien d'évaluation

On constate trois grands pièges que le manager doit éviter s'il veut faire de l'entretien une véritable action de management.

- **La pause-café** consiste à transformer l'évaluation en moment détendu sans préparation préalable. Si la plupart des thèmes du guide sont abordés, le manager les dédramatise et bien souvent, passe vite ou inscrit ce que lui dit son collaborateur. La communication est facile entre les deux parties. Cette attitude ne permet pas à un manager d'évaluer avec rigueur chaque collaborateur et d'identifier des écarts de performances entre eux. Elle n'apporte pas d'informations sur les points forts et faibles de chacun. À l'issue de l'entretien, le collaborateur ne sait pas ce que l'on pense réellement de lui, n'a pas eu de retour d'information sur son travail et tend à ne pas prendre au sérieux l'entretien. Il s'agit à ses yeux d'une occasion de « faire ses courses », c'est-à-dire de demander des formations et de tenter sa chance pour avoir une promotion. À terme, ce type d'entretien peut générer des frustrations parce qu'il ne permet pas d'avoir un impact sur le devenir des personnes et de les reconnaître.
- **Le dialogue de sourds** apparaît lorsqu'un désaccord existe entre le manager et son collaborateur, rendant la discussion difficile. Ce cas est illustré par les deux extraits d'entretiens mentionnés au début du paragraphe. Il peut conduire à un sentiment de colère chez les interlocuteurs. Le dialogue de sourds peut être par exemple lié à une erreur d'attribution. Les deux personnes attribuent les réussites ou les échecs à des causes différentes, et ne parviennent pas à se mettre d'accord sur des niveaux d'atteinte d'objectifs.

- **La fusillade**, à l'inverse de la pause-café, se traduit par une attitude directive et peu à l'écoute du manager à l'égard de son collaborateur. L'entretien s'apparente à une forme de notation assistée, ce qui développe une attitude défensive et une hostilité chez le collaborateur. Incapable de défendre son point de vue et ne se sentant pas écouté, il sortira déçu ou en colère de l'entretien.

Que faire alors pour éviter ces pièges et optimiser les chances de succès de l'entretien, de manière à ce que collaborateur et manager en sortent motivés et soudés pour affronter l'année à venir ?

Préparer l'entretien

Dans les entreprises qui ont bien structuré la procédure de l'entretien d'évaluation, le collaborateur reçoit souvent un guide pour se préparer à l'entretien. Un ensemble de questions y est posé (voir la fiche pratique 4.6). Elles lui permettent de se préparer et invitent à réfléchir à l'entretien.



Fiche pratique 4.6

Guide préparatoire à l'entretien pour le collaborateur

1. Contenu de l'emploi

- Quelles sont mes fonctions actuelles ? Comment ont-elles évolué au cours de l'année ?
- Quels sont les aspects du travail auxquels j'attache le plus d'importance ? Quels sont ceux qui me demandent le plus d'efforts ?
- Quelles sont les tâches qui m'intéressent le plus, le moins, et pourquoi ?
- Quelles sont les principales difficultés que j'ai rencontrées ? Quels moyens mettre en œuvre pour les aplanir et pour améliorer mon efficacité ?

2. Objectifs

- Quels étaient les objectifs ? Par rapport aux objectifs, quels sont les résultats que je juge satisfaisants ? Ceux qui ne le sont pas ?
- À quelles causes puis-je attribuer mes succès et mes échecs (analyse des écarts) ?
- Quels sont mes points forts et les points sur lesquels je dois m'améliorer ?

3. Avenir

- Les fonctions que j'occupe conviennent-elles à mes goûts, à mon expérience ? Est-ce que j'utilise toutes mes compétences ?
- Quelles sont les autres fonctions que j'aimerais occuper ?
- Quel est mon projet professionnel ?

Quant au manager, il reçoit lui aussi un document, qui inclut le guide d'entretien qui sera remis à la direction des ressources humaines. En se préparant à l'avance, il est plus facile de réfléchir à la justification de ses décisions et d'anticiper les dérapages pouvant éventuellement se produire.



Fiche pratique 4.7

Guide préparatoire à l'entretien pour le manager

1. Les conditions matérielles

- Choisir un lieu et un laps de temps suffisant pour pouvoir échanger et prendre le temps de discuter sans être interrompu
- Consulter le formulaire d'évaluation et préparer les réponses qui y seront données
- Utiliser le formulaire d'évaluation pour structurer l'entretien.

2. La justification de l'évaluation

- Clarifier les objectifs à atteindre
- Rechercher des faits, des résultats, des éléments visibles pour justifier l'évaluation
- Privilégier l'identification de comportements ou de résultats au travail pour clarifier un niveau de compétences à atteindre ; donner des exemples illustratifs au besoin

3. Les objectifs à venir

- Penser à ce qu'ils soient « smart » et évolutifs
- Vérifier le lien avec les objectifs de l'entreprise
- Vérifier leur faisabilité

4. L'évolution du collaborateur

- S'informer sur les formations potentiellement intéressantes
- S'informer sur les évolutions possibles

La qualité de la préparation permet aux deux parties de mieux préparer l'entretien en faisant preuve d'introspection, de s'y sentir plus détendu et de mieux y défendre ses points de vue.

Fournir un feedback de qualité

L'une des clés de succès de l'entretien est la qualité de l'échange entre les deux parties. La capacité du manager à fournir un feedback de qualité peut y aider.

Un feedback de qualité suppose d'inscrire l'entretien dans **une démarche participative** où le collaborateur peut s'exprimer librement et est encouragé à le faire. Alors, les objectifs peuvent être discutés, les besoins de formation sont plus faciles à expliciter, et le collaborateur est en mesure d'accepter plus facilement ses points d'amélioration car il peut s'exprimer sur les raisons de ses difficultés, ou contester un résultat.

Un feedback de qualité est avant tout **descriptif**, c'est-à-dire **centré sur des faits vérifiables et observables**, qu'ils prennent la forme de comportements ou de résultats (par exemple, un dossier remis, un respect des délais, etc.). La description des faits peut être menée en respectant une logique de temporalité et de graduation, de manière à mieux faire émerger l'évolution des comportements. Par ailleurs, il est souvent utile de cadrer le feedback dans un contexte précis en expliquant les conséquences du comportement approprié ou inapproprié au collaborateur.

Un feedback de qualité suppose aussi d'adopter une **attitude de soutien et d'empathie**, qui ancre l'entretien dans une approche constructive visant à aider le collaborateur à progresser et non à le juger ou sanctionner. Dans cette optique, il convient de rester calme, de maîtriser ses émotions, et d'accepter que des désaccords peuvent survenir sans s'en offenser.

Enfin, le feedback transmis lors de l'entretien d'évaluation ne peut être efficace que s'il **s'inscrit dans un management quotidien qui laisse une place prépondérante à l'échange et au feedback informel** entre les membres de l'équipe. Ne pas attendre l'entretien pour faire des ajustements et évoquer les modifications ou changements à apporter à son travail évite ainsi de créer des

tensions et de mauvaises surprises lors de l'entretien. Par ailleurs, un management quotidien des projets et des objectifs est indispensable pour soutenir les collaborateurs et les faire progresser vers l'atteinte de leurs objectifs.

Fournir un feedback négatif

Si le feedback positif insiste sur les réalisations qui atteignent ou dépassent les objectifs et attentes, le feedback négatif souligne au contraire les insuffisances. Ce deuxième type de feedback est difficile car il crée un inconfort chez les managers, qui veulent éviter les réactions négatives (pleurs, émotions fortes, contestations) de leurs collaborateurs. Pour cette raison, les managers évitent d'en faire usage, alors que l'entretien devrait amener à discuter de points à améliorer.

Comment améliorer l'acceptation d'un feed-back négatif ? Voici plusieurs pistes que nous avons regroupées dans la fiche pratique suivante.



Fiche pratique 4.8

Améliorer l'acceptation d'un feedback négatif (d'après Brutus et Gosselin, 2007)

- Donner le feedback négatif dès que l'on constate un écart et ne pas attendre l'entretien d'évaluation pour le faire ;
- Présenter les erreurs comme des occasions d'apprendre ;
- Se centrer sur les faits et/ou sur le témoignage d'autres personnes pour appuyer son propos ;
- Donner au collaborateur l'occasion de s'exprimer sur ses résultats ;
- Adopter une attitude d'empathie : écoute, compassion, neutralité, soutien ;
- Identifier des voies et moyens d'amélioration qui sont partagées ;
- Faire un résumé qui reformule les décisions prises et le plan d'action choisi, en incluant des moyens de contrôle au besoin.

Pour conclure, le memento suivant reprend l'ensemble des facteurs clés de succès pour mener un entretien avec succès.

1. Avant l'entretien :

- L'entretien s'inscrit dans un cadre d'accompagnement quotidien et régulier sur le poste de travail.
- Le manager est formé et préparé à la conduite de l'entretien
- Le collaborateur est se sent impliqué par la démarche et s'y est préparé

2. Pendant l'entretien :

- Prendre le temps d'écouter le collaborateur et de discuter.
- Préparer ses arguments pour transmettre un feedback de qualité (chiffres, comparaisons avec les résultats globaux de l'équipe, etc.).
- Donner un feedback négatif s'il est justifié.
- Bâtir un plan d'action compris, résumé et approuvé par les deux parties.

Étude de cas : analyser les résultats d'une évaluation en 360 degrés

Le cas trouve son inspiration dans l'ouvrage St-Onge, S. et Guerrero, S. 2013. « L'approche multisource ou la rétroaction 360 degrés comme outil de gestion des carrières », Gestion, Revue internationale de gestion, Gestion des carrières, pp. 255-278. Les tableaux ont été reproduits avec la permission de Gestion, Revue internationale de gestion, Gestion des carrières, 2013, pp. 272-278

L'action se passe dans une filiale d'un groupe mondial de fabrication de petits équipements d'armement. Nous sommes en 2014, et l'entreprise prépare un plan de relève pour anticiper plusieurs départs à la retraite d'ici 3 à 5 ans. Pour y parvenir, l'entreprise a choisi de débiter par l'identification d'une liste des compétences managériales dites génériques, qui sont communes aux fonctions de direction et forment à ce titre un ensemble de prérequis nécessaires à la réussite dans de telles fonctions. Le tableau suivant fait état de la liste de ces compétences managériales, classées en six thèmes.

Tableau 4.2 – Les compétences managériales génériques aux fonctions de direction

<i>Planification stratégique</i>
Participe à la définition des orientations stratégiques du groupe.
Connaît et poursuit les objectifs prioritaires du groupe.
Construit une vision à moyen terme de son activité en lien avec la stratégie
Prend les mesures nécessaires à l'atteinte de la stratégie, y compris dans un environnement mouvant.
Alerte sur toute dérive susceptible d'affecter l'atteinte des objectifs stratégiques
<i>Leadership</i>
Transmet la stratégie du groupe.
Contribue à véhiculer une vision à long terme de l'avenir de l'entreprise.
Suscite la confiance de ses collaborateurs.
Obtient l'adhésion de l'équipe aux objectifs globaux.
Valorise les contributions de chacun selon des critères clairs et équitables.
Fait preuve de courage face à des décisions difficiles
<i>Gestion et management</i>
Développe le sens du résultat chez ses collaborateurs.
Construit des indicateurs de mesure des résultats de son équipe
Intègre les évolutions stratégiques dans le pilotage de la performance
Rend compte de ses actions, décisions et résultats
Sait prendre de bonnes décisions et en mesure les répercussions
<i>Esprit d'équipe</i>
Développe la fierté d'appartenance chez ses collaborateurs.
Délègue pour faciliter la prise de responsabilité et l'initiative de ses collaborateurs.
Adapte son style de management au profil de ses collaborateurs.
Encourage chaque collaborateur à se former et à développer ses compétences
<i>Crédibilité et intégrité</i>
Prend les décisions justes et légitimes pour son entreprise.
Agit avec rigueur, est fiable
Instaure une communication ouverte et franche avec son entourage.
Fait preuve de courage face à des décisions difficiles
Agit conformément aux valeurs de l'entreprise
<i>Habiletés interpersonnelles et communicationnelles</i>
Instaure une communication ouverte et franche avec son entourage.
Diffuse les informations utiles au bon fonctionnement de l'équipe.
Écoute ses collaborateurs et répond à leurs questions.
Agit en concertation avec les membres de son équipe.
Communique régulièrement à ses collaborateurs leurs points forts et les voies de progrès.

Ainsi, on considère que toutes les personnes de l'entreprise qui souhaitent évoluer vers des postes de direction doivent maîtriser les compétences listées dans les 6 thèmes du tableau ci-dessus.

Dans un deuxième temps, un réservoir de hauts potentiels fut construit, regroupant pas moins de 30 individus susceptibles

d'occuper les 5 à 10 postes qui se libéreront à moyen terme. Pour aider ces hauts potentiels à se préparer à exercer une fonction de haute direction, il a été décidé de mener une évaluation en 360 qui aiderait chacun de ces 30 individus à repérer ses forces et faiblesses et à comprendre l'écart entre son niveau de maîtrise actuel des compétences managériales, et celui attendu de lui s'il souhaite occuper une fonction de direction. Compte tenu de l'enjeu du plan de relève, il fut décidé de distribuer le référentiel de compétences managériales à 10 personnes, en plus de la personne évaluée, pour avoir une vision aussi complète que possible du niveau actuel de compétences. Les personnes qui rempliront le référentiel de compétences sont les suivantes :

- le supérieur hiérarchique direct ;
- cinq collaborateurs ;
- quatre collègues ;
- le salarié lui-même (auto-évaluation).

C'est donc par le biais d'évaluations faites en interne que chaque individu va avoir une idée précise de la manière dont ses compétences sont perçues. En privilégiant le recours à des évaluateurs internes mais nombreux (au total de 10), on peut accélérer le processus et éviter aux partenaires externes de se positionner. Du coup, en l'espace de trois mois, l'ensemble des 30 hauts potentiels a pu être évalué par 10 personnes.

La figure ci-après présente les résultats de l'évaluation pour l'un de ces hauts potentiels. Chaque participant à l'évaluation devait se prononcer en évaluant les compétences de : 1 = pas du tout maîtrisée à 10 = en parfaite maîtrise

On remarque sur cette figure que c'est sur le thème de la planification stratégique que les compétences du collaborateur sont les mieux maîtrisées. Avec un score moyen de 7,6 sur 10, comparativement à la moyenne de 6,4 sur 10 pour les autres hauts potentiels évalués, ce candidat est clairement en avance dans la maîtrise de ce type de compétences. Un constat similaire peut être fait pour les compétences de leadership. On peut ainsi conclure que ce sont des points forts pour ce salarié, qu'il devra consolider et confirmer dans l'avenir.

En ce qui a trait aux autres compétences, le salarié a des scores moyens inférieurs à 7 sur 10, indiquant des marges de progression à réaliser pour atteindre le niveau de compétence attendu et être prêt à exercer des fonctions de direction. Pour les aptitudes au management et l'intégrité-crédibilité, le salarié est au même niveau que les autres hauts potentiels. En revanche, on note que l'esprit d'équipe et les aptitudes de communication constituent un point faible chez ce salarié, dont le niveau de maîtrise est plus faible que celui de ses collègues.

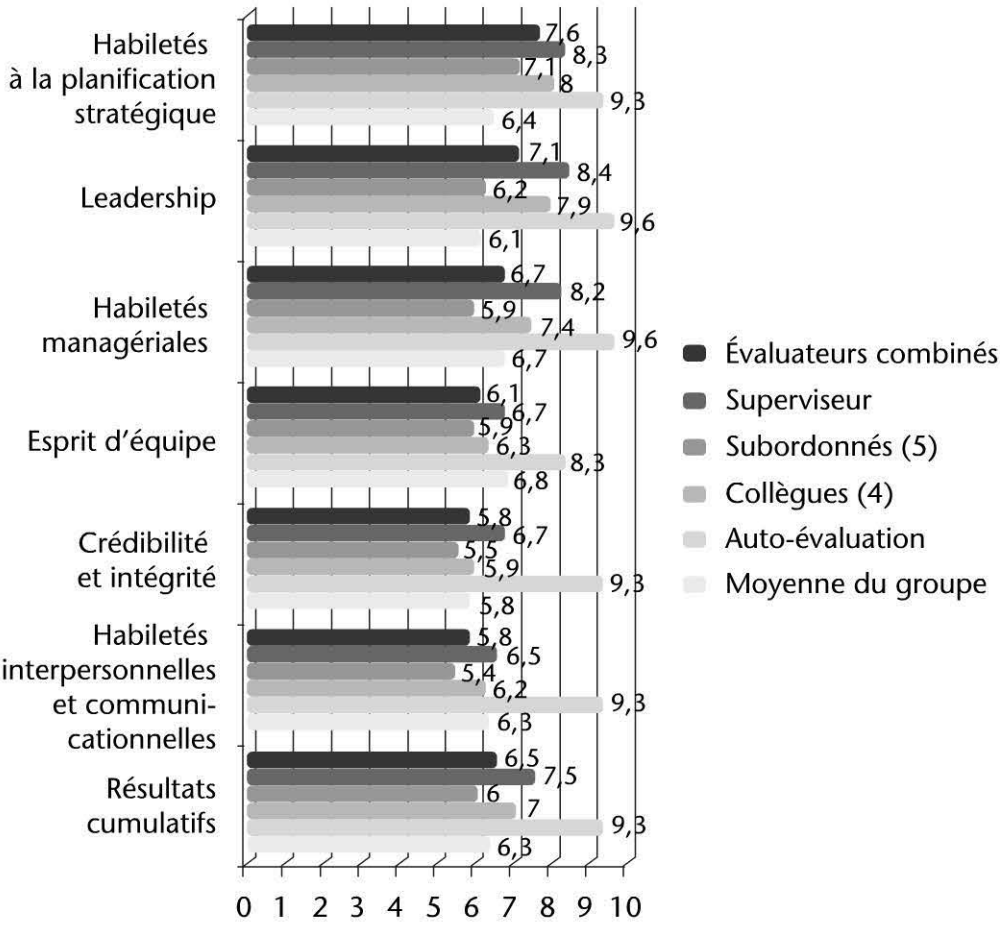


Figure 4.1 – Résultats du 360 degrés

Sur la base de ce constat, que faire pour faciliter le développement professionnel de ce salarié ? Voici ce qui fut décidé pour ce collaborateur.

- **Esprit d'équipe et aptitudes de communication** : un coaching personnalisé de 10 séances réparties sur 18 mois et animées par un coach externe, ont été programmées pour aider le salarié à

comprendre comment s'améliorer sur ces thèmes et à progresser dans son poste actuel. Une formation de 2 jours dans le cadre de l'université d'entreprise a aussi été offerte au salarié de manière à le sensibiliser à ce thème tout en lui permettant d'étendre ses réseaux de contacts. Enfin, il fut prévu de réfléchir à une affectation dans un poste nécessitant de mettre en application ces compétences d'ici 2 ans, pour mettre en pratique les connaissances acquises.

- **Aptitudes managériales, intégrité-crédibilité :** il fut convenu que la maîtrise de ces compétences passe par le « faire » et l'affectation à un poste supposant de prendre des décisions difficiles et de gérer des résultats comportant de sérieux défis semble être un moyen approprié pour y parvenir. Toutefois, aucun poste comportant de tels défis n'étant actuellement disponible dans l'entreprise, on a confié au salarié la réalisation de deux mandats « épineux » qui lui permettront de développer de telles compétences. Pour le soutenir, un mentor – membre de l'équipe de direction actuelle – lui a été attribué. Son rôle est d'aider le collaborateur dans l'apprentissage des compétences, mais aussi de faciliter ses réseaux et contacts auprès des autres membres de la direction de manière à lui offrir plus de visibilité.
- **Planification stratégique et leadership :** sur ces compétences, le collaborateur se démarque des autres hauts potentiels. Il fut décidé qu'il serve de modèle dès maintenant auprès de ses collègues. La voie d'action choisie fut de l'intégrer dans un comité de réflexion stratégique pour participer à la planification stratégique de l'entreprise avec les autres directeurs. Par ailleurs, le salarié participera au séminaire stratégique annuel de 2 jours organisé dans un relais château avec les membres de la haute direction.

On voit à travers cet exemple que chacun des 30 hauts potentiels a pu construire un plan de développement sur mesure, à sa portée et selon ses besoins. Sans un 360 degrés, il aurait été plus difficile d'identifier avec précision les compétences à développer et de bien prioriser les besoins de formation.

- ▶▶ **Identifier des critères d'évaluation variés,**
contextualisés, à la fois qualitatifs et quantitatifs,
contribue à mener une évaluation complète des salariés.
- ▶▶ **Fixer des objectifs « smart » et évolutifs**
peut aider à les rendre plus accessibles et à motiver
les collaborateurs à vouloir les atteindre.
- ▶▶ **Des outils pour préparer l'entretien et former
les managers** à donner un feedback de qualité,
tant positif que négatif, sont également bénéfiques
pour mener des entretiens d'évaluation constructifs
et participatifs.
- ▶▶ **L'évaluation peut enfin être une occasion
privilégiée pour réfléchir** à son développement
professionnel. Des outils tels le 360 degrés sont
particulièrement efficaces dans cette optique.

Chapitre 5

Les outils de rémunération

Executive summary |

- ▶▶ **La rémunération est une source d'attraction**, de motivation, de fidélisation, et les outils qui y sont attachés ont un poids psychologique qu'il ne faut pas négliger.
- ▶▶ **La grille de rémunération** est l'élément le plus visible et un aspect fondamental de la rémunération. Il sera développé dans ce chapitre.
- ▶▶ **Ce mode de rémunération est de plus en plus complété par des modalités indirectes** de rémunération (de type avantages sociaux ou avantages en nature). Le chapitre les présentera.
- ▶▶ **Pour chaque outil de rémunération**, nous insisterons sur les **conséquences** de l'outil sur les attitudes des salariés. Les contraintes légales à respecter seront rappelées.

Enjeux d'une politique de rémunération

La politique de rémunération regroupe l'ensemble des dispositifs de rémunération mis en place dans une entreprise et qui représentent une valeur monétaire pour les salariés. Ces dispositifs incluent les éléments relatifs au salaire direct, mais aussi toutes les formes de rétribution indirecte, tels les avantages en nature, les mutuelles, ou toute forme d'aide financière apportée par l'entreprise à ses salariés. Les dispositifs de rémunération sont donc nombreux. Lesquels choisir et pourquoi les choisir ?

*La politique de rémunération,
un système à contraintes multiples*



Cas d'entreprise

Quels choix de rémunération pour M^{me} Alonzet ?

L'action se déroule fin 2014. M^{me} Alonzet est responsable d'un département de reporting et consolidation comptable de treize personnes. Les choix de rémunération et de recrutement lui sont délégués. Elle sort d'une réunion avec les membres de la direction générale du siège social sur la politique RH du groupe. Il a été décidé que :

- les augmentations individuelles seront limitées en 2015, pour la troisième année consécutive. Même si elles ne sont pas gelées, elles ne pourront dépasser 2 % par salarié ;
- ces augmentations sont distribuées en fonction des performances et résultats des salariés ;
- elle a obtenu l'autorisation de recruter un nouveau collaborateur, idéalement jeune diplômé et spécialisé en finance. Comme la direction se refuse à entrer dans le jeu de l'inflation des salaires, le salaire brut d'embauche autorisé ne peut être supérieur à 35 000 euros.

M^{me} Alonzet a déjà lancé la procédure de recrutement. Elle connaît les salaires d'embauche appliqués chez ses principaux concurrents et se doute que des offres supérieures à 35 000 euros sont faites ailleurs. Elle pourrait »

» recruter des candidats issus de formations modestes, mais avec moins de potentiel et de capacité de travail.

Elle réfléchit aussi aux augmentations individuelles qu'elle doit distribuer auprès de ses collaborateurs. Elle a une très bonne opinion sur trois d'entre eux et pense qu'ils devraient être encouragés en premier :

- Émilie, 26 ans, recrutée deux ans plus tôt avec un salaire d'à peine 27 000 euros, qui pourrait quitter son service si elle trouve un poste mieux rémunéré ailleurs.
- Marcelle, secrétaire depuis 7 ans mais salariée de l'entreprise depuis 35 ans. Sa dernière augmentation individuelle remonte à 2010 et elle mérite une récompense pour sa fidélité et la qualité de son travail.
- Sandrine n'a cessé de travailler ardemment malgré la naissance de son fils il y a 8 mois. Elle occupe un poste d'analyste financier depuis 4 ans avec des résultats de qualité.

Arbitrer entre la compétitivité, l'équité et le budget

Dans le cas d'entreprise précédent, M^{me} Alonzet doit faire face à plusieurs contraintes : récompenser ses collaborateurs fidèles et performants, en attirer de nouveaux qui ont du potentiel, et tout ceci en respectant la ligne budgétaire imposée. Comment peut-elle y arriver ?

Si elle veut attirer les meilleurs, il faut augmenter le salaire à l'embauche ; mais dans ce cas, les collaborateurs les plus méritants auront des salaires inférieurs et risquent de quitter l'entreprise. Quant à la masse salariale, elle explose. Un arbitrage peut consister à recruter momentanément des personnes avec moins de potentiel, et à attendre un renversement du marché du travail pour embaucher des personnes plus diplômées plus tard. Mais il s'agit d'un arbitrage et en aucun cas d'une solution idéale. Tout l'enjeu du système de rémunération consiste à faire des choix entre trois contraintes :

- La **compétitivité externe** : offrir des niveaux de salaire égaux ou supérieurs au marché.
- L'**équité interne** : garantir des salaires équitables selon l'ancienneté et les performances.
- La **masse salariale** : éviter qu'elle ne gonfle trop vite et ne coûte trop cher à l'entreprise.

La politique de rémunération, un système à effets multiples

Le cas d'entreprise montre que les choix de politique de rémunération sont importants pour attirer, retenir, motiver et reconnaître les salariés. Comment bâtir un système attractif, fidélisant et motivant, tout en maîtrisant les coûts salariaux ?

La métaphore de la « pyramide de rémunération » reprise dans la figure 5.1 est très utile pour y répondre.

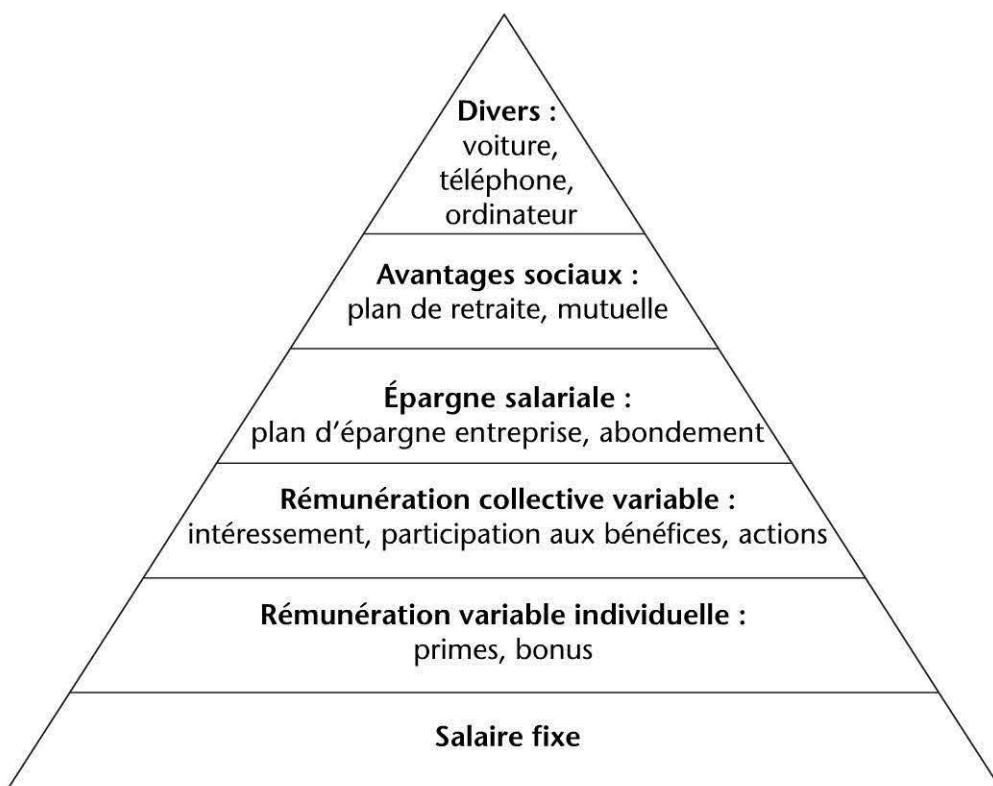


Figure 5.1 – Les diverses formes de rémunération

La **pyramide de rémunération** met en valeur la richesse des dispositifs de rémunération. Elle montre que le salaire fixe n'est que la partie la plus visible des formes de rémunération que peut recevoir un salarié. Une entreprise qui ne mise que sur le salaire pour gérer son personnel court le risque d'entrer dans une guerre dangereuse tant pour sa masse salariale, que pour fixer des règles équitables et transparentes aux yeux des salariés. Si le salaire fixe joue un rôle majeur dans l'attraction des salariés, il ne suffit pas à lui seul pour motiver et retenir.

Les primes, les bonus, les commissions ou toute autre forme de rémunération variable liée aux performances *individuelles* permettent de récompenser les salariés en fonction de leurs performances. La rémunération variable est parfois liée au chiffre d'affaires et dans ce cas, les compléments de rémunération sont directement reliés aux revenus de l'entreprise. Les risques d'explosion de la masse salariale s'en trouvent réduits. L'autre intérêt de la rémunération variable individuelle est de motiver les salariés en reconnaissant les performances de chacun.

L'épargne salariale et la rémunération variable collective visent à relier la rémunération des salariés aux résultats de l'entreprise. De ce fait, on espère associer les salariés aux enjeux stratégiques et aux résultats financiers de l'entreprise.

Les avantages sociaux et divers incluent les plans de retraite, les mutuelles de santé, mais aussi des avantages qui confèrent un statut privilégié à ceux qui en disposent : téléphone, ordinateur, voiture, formation, etc. En offrant des avantages sociaux à long terme, on donne aux individus le sentiment qu'ils sont traités de manière privilégiée. C'est pourquoi les salariés qui bénéficient de tels avantages devraient être davantage attachés à leur organisation.

Tableau 5.1 – L'impact des principaux outils de rémunération

Salaire	Attirer, motiver
Primes et bonus liés aux performances	Motiver
Rémunération collective variable	Attacher, fidéliser
Épargne salariale	Attacher, fidéliser
Avantages sociaux	Fidéliser
Divers	Attirer, attacher, fidéliser

En somme, une politique de rémunération bien pensée peut **miser sur différents dispositifs pour attirer, retenir et motiver ses salariés**. En optant sur d'autres dispositifs que le seul salaire, il devient alors plus facile de maîtriser la masse salariale, de maintenir une équité interne, et d'offrir un « **package** » de **rémunération** attractif à l'embauche.

Par ailleurs, le responsable RH ou le responsable rémunération ont à leur disposition des outils qui peuvent les aider à optimiser leur politique de rémunération, le plus comme d'entre eux étant la grille des salaires.

La grille des salaires

Principes fondateurs

Nous avons vu que l'un des enjeux du système de rémunération est d'assurer l'équité interne et la compétitivité externe. Pour un même poste, à niveau de diplôme, d'expérience et d'ancienneté égal, devrait correspondre un niveau de salaire minimal identique pour l'ensemble des salariés.

Ce principe existe en application du droit de travail, qui considère qu'« **à travail égal, salaire égal** ». Il existe aussi en réponse au **besoin de justice ou d'équité** de tout individu, qui s'attend à ce que ses efforts et contributions soient récompensés leur juste valeur.

Pour instaurer des pratiques assurant l'équité interne et la compétitivité externe de la rémunération, l'outil central à la disposition des entreprises est la grille de salaire.

La construction d'une grille de salaire

On peut résumer les modalités de construction d'une grille en quatre étapes, qui sont décrites dans la fiche pratique suivante.



Fiche pratique 5.1

Étapes de construction d'une grille de salaire

- | | |
|---------|---|
| Étape 1 | Rédiger des descriptions d'emploi. |
| Étape 2 | Évaluer et classer les emplois. |
| Étape 3 | Déterminer le niveau de salaire pour chaque niveau d'emploi |
| Étape 4 | Élaborer la grille des salaires et les modalités d'évolution salariale. |

À chaque étape, les responsables RH sont amenés à utiliser des outils de rémunération pour les aider à construire la grille. Le chapitre 1 a déjà présenté les descriptions d'emploi et les référentiels de compétence.

L'étape 2 vise à hiérarchiser les emplois. Plusieurs méthodes de classification existent :

- **La méthode d'évaluation globale** consiste à regrouper les emplois en **familles ou filières professionnelles**. À l'intérieur de chaque famille ou métier, on fait la liste des emplois et des compétences concernés et on les classe par ordre croissant de difficulté. Ce classement est établi directement à partir des descriptions ou référentiels rédigés. On compare ensuite les filières professionnelles pour s'assurer que d'une filière à l'autre, les emplois aux niveaux de difficulté similaire sont classés au même niveau.
- **La méthode d'évaluation analytique** consiste à classer les emplois à l'aide de **critères prédéterminés**, tels que l'autonomie, la responsabilité, le niveau de connaissances requis, la technicité de l'emploi, le besoin de formation et d'adaptation, l'expérience, l'initiative, le contenu de l'activité, etc. On évalue chaque emploi selon les critères fixés en donnant un nombre de points par critère. La somme des évaluations de chaque critère donne un total de points correspondant à un coefficient.

À l'issue de l'étape 2, on a **attribué un coefficient hiérarchique** à tous les emplois en fonction du niveau de difficulté à effectuer cet emploi. L'étape 3 consiste à faire **correspondre une rémunération à ce coefficient**, et l'étape 4 à proposer des critères d'évolution salariale dans le même emploi, relativement à l'ancienneté, à l'expérience, etc.

Quels outils pour construire la grille des salaires ?

Les conventions collectives, les enquêtes salariales et les indicateurs de rémunération sont les outils les plus classiques en matière de rémunération. Ils permettent d'offrir aux entreprises des

garanties en termes de :

- équité externe : la convention collective propose un processus de classification identique à l'ensemble des entreprises d'un même secteur d'activité ;
- compétitivité externe : l'enquête salariale permet de se positionner par rapport à ses concurrents ;
- équité interne : les indicateurs ou ratios de rémunération servent de guide pour comparer les salaires de la grille et s'assurer que les écarts d'un emploi à l'autre sont équitables.

■ Les conventions collectives

Les conventions collectives présentent des listes d'emplois types ou de compétences par type de métiers. Elles s'appuient sur des définitions d'emploi ou des référentiels de compétences pour les classer. À chaque emploi, correspond une **position** avec un **coefficient hiérarchique** qui permet de montrer où l'emploi se situe par rapport aux autres. En général, on considère que les emplois sont d'autant mieux classés qu'ils nécessitent des responsabilités, des risques et un niveau de difficulté élevés. Enfin, les conventions collectives indiquent le barème de salaire minimal correspondant à chaque coefficient (cf. tableau 5.2).

Tableau 5.2 – Extrait de la convention collective Syntec sur les valeurs des appointements minimaux des ingénieurs et cadres

Position	Coefficient	Valeur du point	Salaire brut minimum en euros
1.1	95	20,21	1 919,95
1.2	100	20,21	2 021,00
2.1	105	20,21	2 122,05
2.1	115	20,21	2 324,15
2.2	130	20,21	2 627,30
2.3	150	20,21	3 031,50
3.1	170	20,13	3 422,10
3.2	210	20,13	4 227,30
3.3	270	20,13	5 435,10

Source : site de LegiFrance www.legifrance.fr

Dès qu’une entreprise dépend d’une convention collective, celle-ci se doit de faire correspondre ses propres emplois à ceux mentionnés dans la convention collective, et d’offrir une rémunération minimale égale ou supérieure à celle prévue par la convention.

■ L'enquête salariale

En menant ou participant à une enquête salariale, il est possible d’obtenir des informations sur les salaires versés dans des entreprises similaires, dans son secteur d’activité ou dans sa région.

Le tableau 5.3 présente les résultats d’une enquête salariale visant à comparer les salaires et la rémunération indirecte offerts dans quatre entreprises du secteur des nouvelles technologies, de taille similaire, localisées dans diverses régions françaises (hors Paris).

Tableau 5.3 – Exemple d’enquête salariale

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D
Salaire annuel brut cadres dirigeants	64 800 euros	71 450 euros	78 450 euros	69 254 euros
Salaire annuel brut managers	43 230 euros	63 540 euros	9 120 euros	52 697 euros
Salaire annuel brut ingénieurs	49 760 euros	51 230 euros	52 980 euros	50 714 euros
Salaire annuel brut techniciens	28 810 euros	35 698 euros	37 895 euros	36 429 euros
Montant primes individuelles versées	1 250 euros	865 euros	0 euro	2 500 euros
Liste des avantages en nature	– tickets restaurants – compte épargne temps – mutuelle et prévoyance – prêt d’entreprise	– plan d’intéressement – cafétéria – mutuelle – plan d’épargne retraite – congés	– cafétéria – compte épargne temps – mutuelle et prévoyance	– tickets restaurant – mutuelle – compte épargne temps
Valeur monétaire des avantages	3 310 euros par personne	4 580 euros par personne	3 150 euros par personne	1 980 euros par personne

L'intérêt de ce type d'outils est de comparer le package de rémunération de sa propre entreprise avec celui offert par ses concurrents ou des entreprises similaires, de manière à savoir si l'on est **attractif et compétitif**. Les minima de la convention collective étant souvent bien en deçà de ceux offerts par les entreprises, l'enquête salariale se révèle un bon outil pour prendre des décisions éclairées sur les salaires à offrir par type de poste.

■ Les indicateurs de rémunération

Quelles sont les conséquences d'une grille des salaires en matière d'équité interne et de motivation pour les collaborateurs ? Quelques ratios simples permettent d'y répondre (voir la fiche pratique 5.2) :

- **Le ratio de hiérarchie des salaires** (salaire du 9^e décile/salaire du 1^{er} décile) permet d'étudier l'écart entre les salaires des 10 % les mieux payés et ceux des 10 % les moins payés. Il est donc révélateur des écarts de salaire pratiqués dans l'entreprise.
- **Le compa-ratio** (salaire moyen/salaire médian) étudie la répartition des salaires dans l'entreprise. Il permet de savoir si les salaires sont répartis équitablement, ou s'il existe beaucoup de salariés avec des rémunérations faibles, ou beaucoup de salariés avec des niveaux de rémunération similaires et élevés.
- **Le ratio d'accroissement des salaires** (variation des salaires entre deux périodes déterminées, deux années en général) étudie l'évolution des salaires comparativement à celle de ses concurrents, et permet de savoir si elle est supérieure ou inférieure à ce qui se pratique ailleurs.



Fiche pratique 5.2

En savoir plus sur les notions de décile et de médiane

Le salaire médian : lorsque l'on classe une population donnée du salaire le plus faible au plus élevé, et que l'on regarde le salaire versé à la personne située au milieu, on obtient le salaire médian.

Le décile : on classe une population donnée du salaire le plus faible au salaire le plus élevé, puis on divise la population étudiée en 10 (décile). Le

Le salaire du 9^e décile est le salaire versé à la personne qui se situe à 10 % du rang le plus élevé. Le salaire du 1^{er} décile est le salaire versé à la personne qui se situe à 10 % du rang le plus faible.

Le compa-ratio : en comparant la moyenne à la médiane, on peut savoir comment sont répartis les salaires. Un compa-ratio égal à 1 signifie que les écarts entre les salaires versés sont identiques. Un compa-ratio inférieur à 1 indique qu'une entreprise tend à verser des salaires élevés à la plupart de ses salariés, pendant qu'une minorité reçoit un salaire faible. À l'inverse, un compa-ratio supérieur à 1 indique que dans l'entreprise, une minorité de personnes sont très bien payées comparativement à la majorité.

Sur l'ensemble de ces ratios, nous disposons de statistiques qui aident à savoir quel est un niveau acceptable d'écart de salaire.



Fiche pratique 5.3

Les indicateurs de rémunération mensuelle

Statistiques sur les indicateurs de rémunération en 2011 :

- le salaire moyen est égal à 2 130 euros ;
- le salaire médian est égal à 1 712 euros ;
- le 1^{er} décile est égal à 1 170 euros ;
- le 9^e décile est égal à 3 400 euros ;
- le ratio de hiérarchie des salaires est égal à 2,9 (soit 3 400/1 170).
Ce ratio est stable depuis 2004.
- Le compa-ratio est égal à 1,24.

Source : Insee.

Représenter la grille de salaire

La figure 5.2 présente un exemple de grille de salaire. On y retrouve en abscisse les points accordés à chaque emploi, et en ordonnée le salaire correspondant. Conformément au principe d'évaluation des emplois, on peut voir que plus le nombre de points est élevé, plus le salaire augmente.

Il y a 6 catégories d'emplois dans l'entreprise, chaque catégorie d'emploi étant représentée par un rectangle. La base du rectangle représente le salaire minimum attribué pour tous les emplois de la même catégorie. Le sommet du rectangle indique le salaire maximum qu'il est possible d'atteindre dans chaque catégorie d'emploi, de sorte qu'un salarié qui occupe l'emploi de niveau 4 peut prétendre avoir un salaire compris entre 32 000 euros et 60 000 euros.

L'**amplitude salariale** pour un emploi donné, c'est-à-dire l'écart entre le salaire minimum et le salaire maximum, montre la marge d'évolution possible pour un même emploi. Plus l'amplitude est grande, moins la mobilité est encouragée car il est possible d'obtenir des évolutions salariales intéressantes sans changer d'emploi. L'amplitude donne aussi une marge de manœuvre à l'employeur pour négocier les salaires. Il pourra ajuster ses offres salariales selon l'évolution du marché du travail.

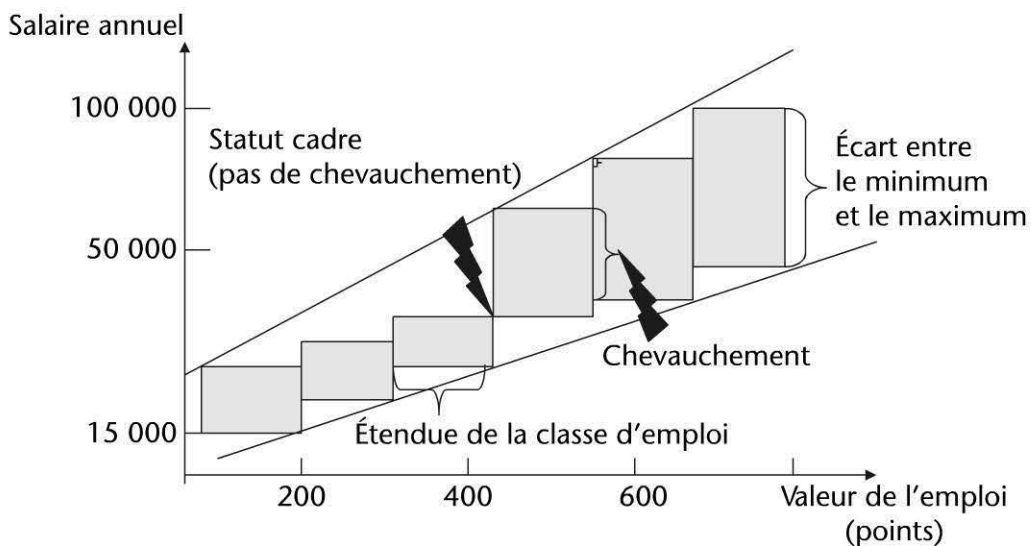


Figure 5.2 – Exemple de grille des salaires

La représentation graphique de la grille est aussi utile pour faire apparaître les **chevauchements de salaire d'un emploi à l'autre**. Si changer d'emploi vers un emploi mieux évalué conduit automatiquement à un salaire supérieur, il n'y a pas de chevauchement de salaire. C'est le cas entre les emplois de niveau 3 et 4 dans notre exemple. En revanche, il existe des chevauchements de salaire entre tous les autres emplois de l'entreprise. Dans ces cas, on considère que les salariés les plus

expérimentés ou les plus compétents d'un emploi donné, reçoivent un salaire plus élevé qu'un débutant occupant un emploi situé dans la classe au dessus.

Les outils de rémunération indirecte

Panorama des dispositifs existants

Nous avons vu que la politique de rémunération ne se limite pas à la mise en place d'outils facilitant la détermination des salaires. Le tableau 5.4 montre que les modes de rémunération indirecte permettent d'offrir des « packages » larges, variés et attractifs aux salariés. Ces packages sont aussi un excellent moyen de fidéliser les salariés.

Tableau 5.4 – Les modes de rémunération indirecte : un choix large pour répondre à de multiples besoins

Liés aux résultats de l'entreprise et à l'épargne salariale	Plan d'épargne entreprise ou interentreprises Perco (plan d'épargne retraite) Intéressement aux résultats Participation aux bénéfices Actionnariat des salariés
Primes	Primes d'ancienneté, de précarité, de départ à la retraite, de naissance, de panier, sur les dividendes
Temps de travail	Congés supplémentaires Semaine à 32 heures payées 35 Compte épargne-temps Annualisation de Réduction de Temps de Travail
Mutuelles	Prévoyance Mutuelle santé Mutuelle retraite
Liés aux conditions de travail	Véhicule de fonction Frais de transport Frais de repas Tickets restaurant
Prêts d'entreprise	Prêt patronal (immobilier) 1 % logement
Chèques cadeaux	Chèque culture Chèque lire Chèque vacances

Le choix des formes de rémunération étant large, certaines entreprises proposent des **dispositifs** « à la carte ». Les salariés peuvent choisir, parmi les modes de rémunération indirecte qui leur sont offerts, ceux qui les intéressent le plus. Par exemple, une personne de 50 ans et plus peut privilégier la programmation de ses indemnités de retraite, alors qu'un jeune cadre sera plus sensible aux offres de taux réduit sur l'achat d'une maison. La diversification des modes de rémunération et le choix « à la carte » sont utilisés pour attirer et fidéliser les cadres, en leur montrant que l'entreprise leur offre des modes de rétribution adaptés à leurs besoins, au détriment parfois de la transparence en matière d'équité interne.

Nous présenterons dans les pages qui suivent les principaux dispositifs liés aux résultats de l'entreprise et à l'épargne salariale. Par la suite, le cas de l'entreprise Kaliop permettra d'illustrer comment une entreprise de moins de 90 salariés peut mettre à profit toute la gamme de rémunération indirecte du tableau 5.4 pour attirer et fidéliser ses collaborateurs.

Les dispositifs liés aux performances de l'entreprise

Ces dispositifs sont indexés aux performances de l'entreprise ou de l'équipe. Les salariés reçoivent une rémunération qui est fonction des résultats financiers et organisationnels. De cette manière, on ne verse un complément de rémunération que lorsque les finances de l'entreprise le permettent, et on sensibilise les salariés à l'importance de la rentabilité de l'entreprise. Selon la Dares¹, le montant moyen versé pour ce type de dispositifs en 2010 était de 1 546 euros par salarié bénéficiaire.

■ L'intéressement aux résultats

L'intéressement vise à rémunérer une performance collective. Les modalités de la mise en place d'un accord d'intéressement datent de 1959, et stipulent que l'intéressement est facultatif. Il fait l'ob-

1 <http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/>

jet d'un accord d'entreprise de 3 ans renouvelable, signé par la direction et les représentants du personnel.

Le calcul de la rémunération est laissé au bon vouloir des signataires de l'accord. Le législateur précise seulement qu'il doit présenter un caractère collectif et aléatoire, c'est-à-dire être lié aux résultats ou aux performances de l'entreprise.

La rémunération étant collective, aucun salarié concerné par l'accord ne peut être exclu du bénéfice de l'intéressement. La part individuelle annuelle versée à chaque salarié est égale à 50 % du plafond de la sécurité sociale au maximum. Elle reste imposable et les salariés doivent la considérer comme un supplément de salaire.

■ La participation aux bénéfices

Depuis 1967, toute entreprise de plus de 50 salariés doit verser une participation aux bénéfices à ses salariés. Tout comme l'intéressement, la participation aux bénéfices est mise en place par voie d'accord d'entreprise. En revanche, les modalités de calcul sont définies par la loi qui stipule qu'une « réserve spéciale de participation » (RSP) doit être constituée sur la base suivante :

$$RSP = \frac{1}{2} (\text{Bénéfice net fiscal} - 5 \% \text{ capitaux propres}) \\ \times (\text{Masse salariale/Valeur ajoutée})$$

La répartition de cette réserve est en principe calculée proportionnellement au salaire. Le montant des sommes versées à un même salarié ne peut, pour un même exercice, excéder la moitié du plafond annuel de la sécurité sociale. Les droits acquis par les salariés sont bloqués sur un délai de cinq ans à compter de leur ouverture. Il existe des cas de déblocage anticipé, tels que le mariage, la naissance d'un troisième enfant, le divorce, l'invalidité, la cessation du contrat de travail, etc.

■ L'actionnariat

La loi du 27 décembre 1973 permet aux entreprises de proposer à leurs salariés, dans des conditions financières avantageuses, d'acheter en bourse des actions de leur entreprise ou de souscrire

à une augmentation de capital. Dans les deux cas, tous les salariés peuvent bénéficier de l'offre, sans autre condition qu'une ancienneté minimale comprise entre six mois et trois ans.

En 1986, les avantages liés aux conditions d'achat d'actions ont été précisés. Notamment, les salariés bénéficient d'une décote de 20 % au maximum sur le prix de souscription.

Les dispositifs d'épargne salariale

■ Le plan d'épargne entreprise

Le plan épargne entreprise (PEE) est ouvert à toutes les entreprises qui, sur une base facultative, veulent offrir à tous leurs salariés une occasion d'épargne à revenus avantageux. Pour ce faire, le PEE peut recueillir les sommes versées par l'entreprise aux salariés au titre de :

- la participation aux bénéfices ;
- l'intéressement aux résultats ;
- les revenus tirés de placements (de type actions) ;
- les versements volontaires, au maximum de 25 % des salaires annuels ;
- les versements versés par l'employeur, que l'on appelle **abondement**, et qui peuvent atteindre 8 % du plafond de la sécurité sociale.

Depuis 2000, tout salarié peut se constituer une épargne salariale dès trois mois d'ancienneté, et transférer son PEE d'une entreprise à l'autre. Les sommes doivent être bloquées 5 ans dans le PEE pour être défiscalisées.

■ Le plan d'épargne interentreprises

Le plan d'épargne interentreprises (PEI) permet aux entreprises qui ne peuvent se constituer seules un plan épargne entreprise de s'associer afin d'épargner ensemble. Les modalités de gestion et de versement du PEI sont identiques à celles du PEE.

Pour en savoir plus...

- La revue Internet de la fiscalité : www.fiscalonline.com
- Les dossiers du ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/travail>.
- Les rapports du Sénat : <http://www.senat.fr/index.html> ■

■ Le plan d'épargne retraite collectif

Le plan d'épargne retraite collectif (PERCO) est apparu avec la loi Fillon sur la réforme des retraites. Destiné aux entreprises qui veulent offrir des compléments de retraite à leurs salariés, il se présente comme un produit de retraite par capitalisation. Il est mis en place par accord collectif dans chaque entreprise qui offre une PEE (on parle alors de PERCO) ou un PEI (on parle alors de PERCOI) à ses salariés. Le PERCO permet de récupérer les sommes épargnées à la retraite, sous forme de rente ou de capital selon les modalités de l'accord. Tout salarié qui souhaite bénéficier d'un PERCO doit avoir 3 mois d'ancienneté. Il peut effectuer au titre du PERCO des versements volontaires, issus de la participation aux bénéfices et des avantages en nature.

Étude de cas : les outils de rémunération sont-ils à la portée des petites entreprises ?

On pense souvent que les « bonnes pratiques » sont réservées aux entreprises les plus riches et les plus connues. L'entreprise Kaliop, avec environ 90 salariés, illustre le contraire : toute entreprise est en mesure de mettre en place des pratiques et des outils de GRH innovants ! Kaliop a reçu le prix de l'innovation managériale et du recrutement. Ses collaborateurs sont au plus près des préoccupations de l'entreprise, et parmi les pratiques avant-gardistes que peut offrir l'entreprise, la rémunération est un exemple inspirant de ce qu'une petite entreprise est en mesure de développer pour ses collaborateurs.

Historique et description de Kaliop

L'entreprise Kaliop (www.kaliop.com et www.kaliop.fr), spécialiste des technologies du web et des architectures complexes, a été créée à Montpellier en 2002 avec comme principaux clients les grands réseaux d'espaces naturels français. Son expertise portait alors sur le multimédia et le développement d'applications.

En 2006, un tournant technologique a été pris en optant pour la technologie open source eZPublish, qui permet alors à Kaliop de se positionner sur les projets web à forts enjeux techniques ou marketing. L'entreprise étend alors sa clientèle à d'autres acteurs nationaux et internationaux, et à des secteurs d'activité très diversifiés : centres de recherche, tourisme, industrie des télécommunications, banques, industrie du luxe ou encore pharmaceutique.

Par le biais de son positionnement, Kaliop¹ couvre de nos jours l'ensemble des compétences en ingénierie impliquées dans la réalisation des projets web tels que les sites *corporate*, le *e-business* ou les plateformes multi-sites.

L'entreprise connaît une période de forte croissance réalisée par le biais de la diversification de ses clients et de ses produits. Ainsi, Kaliop enregistrait une croissance de 50 % de son chiffre d'affaires en 2011, de 100 % en 2012, et de 50 % en 2013. La clientèle de Kaliop est à présent internationale, et l'entreprise est présente sur 5 sites, localisés à Montpellier (siège social regroupant environ 50 salariés), à Paris, à Londres, à Sydney et en Pologne.

Près de 80 % du personnel de Kaliop est du personnel technique, qui intervient de la production au service à façon (service sur mesure, selon le projet des clients), et inclut des développeurs, des chefs de projet techniques et fonctionnels, et des consultants (experts techniques, *user experience*, digital, etc.). Les autres salariés sont du personnel administratif et commercial.

1 www.kaliop.fr \ L-entreprise

De multiples défis de GRH à relever

Dans une entreprise à forte expertise technologique, la gestion des talents est au cœur du succès organisationnel. Les collaborateurs sont très jeunes – leur âge moyen est inférieur à 30 ans – et fortement diplômés – ils possèdent une formation ingénieur ou un diplôme de type Mastère II. L'entreprise s'appuie donc sur une main-d'œuvre rare, fortement employable et mobile, et travaillant dans un secteur où des pénuries de main-d'œuvre existent.

En conséquence, Kaliop fait face à divers défis de GRH, qui sont :

- **La fidélisation des collaborateurs.** Le personnel technique est difficile à retenir et compte tenu de la rareté de l'expertise recherchée, le coût d'un départ peut être élevé.
- **La motivation des collaborateurs.** Étant jeunes et fortement diplômés, les collaborateurs de Kaliop ont besoin de défis, de challenges techniques. La croissance et le dynamisme de l'entreprise permettent de les nourrir avec des projets nouveaux et intéressants, mais parfois certaines tâches sont plus routinières, et les collaborateurs doivent accepter cet état des faits.
- **L'engagement organisationnel.** La culture de l'entreprise est centrée sur le partage, en cohérence avec la technologie d'open source qui repose sur le partage de codes. Kaliop a besoin, pour croître et se développer, de collaborateurs qui se reconnaissent dans cette culture et ont envie de participer à la réussite de l'entreprise. Ainsi, elle doit trouver un équilibre entre la valorisation de la contribution individuelle et collective, et faire comprendre à tous que le travail se fait en équipe pour évoluer.

Les outils de rémunération mis en place, bien qu'ils ne soient pas les seuls, contribuent à relever ces défis.

Un salaire attractif et évolutif

Le salaire de base des collaborateurs est déterminé à partir d'une grille de salaire qui fixe les salaires de chaque poste et de chaque niveau de poste, de manière à assurer l'équité interne entre les collaborateurs. Le classement des postes et les coefficients de la grille

s'inspirent de la convention collective Syntec (fédération représentant les professions de l'ingénierie, des services informatiques, des études et du conseil) dont dépend Kaliop.

La convention collective sert à vérifier qu'à un poste donné, le coefficient et le salaire minimum sont respectés. Dans les faits, Kaliop offre des salaires beaucoup plus élevés que les minima mentionnés dans la convention collective, pour pouvoir offrir des salaires attractifs. Les montants des salaires sont déterminés en fonction du marché. Kaliop participe depuis 2010 à l'enquête salariale sectorielle effectuée du cabinet Deloitte. Cette enquête permet de vérifier que les salaires offerts se situent juste au-dessus du marché régional, comme le souhaite Kaliop.

Une autre particularité de la grille des salaires est d'offrir une marge de progression salariale au sein d'un même poste. Ainsi, les augmentations de salaire constituent un des leviers de progression dans l'entreprise. Elles sont obtenues de deux manières :

- Kaliop offre, pour chaque type de poste, la possibilité d'atteindre plusieurs niveaux selon l'expérience et les difficultés techniques maîtrisées par les individus. Par exemple, la grille des salaires inclut 5 à 6 niveaux pour un poste de développeur.
- Kaliop applique aussi un coefficient d'expertise interne. Par exemple, lorsqu'un collaborateur a développé une expertise de pointe qui lui offre des compétences qui vont au-delà de celles attendues de manière classique, l'entreprise le valorise et fait refléter la nouvelle compétence dans la grille des salaires en augmentant le coefficient d'expertise interne du collaborateur.

Les dirigeants de l'entreprise n'ont pas voulu rentrer dans la guerre des salaires, par exemple en menant des négociations de salaire ad hoc, ou en augmentant les salaires de ceux qui obtiennent une offre d'emploi en apparence plus alléchante ailleurs. Ils ont préféré miser sur la grille interne des salaires, et garantir que chez Kaliop, à poste égal, les collaborateurs obtiennent un salaire de base égal. Ainsi, en élargissant les périmètres de responsabilités et de compétences à partir du métier d'origine,

Kaliop propose une grille qui est à la fois le garant de l'équité et de l'évolution des collaborateurs au sein de l'entreprise.

Des avantages sociaux variés et liés aux résultats organisationnels

Les avantages sociaux sont un autre point fort du package d'outils de rémunération offert par Kaliop. L'entreprise a privilégié les avantages qui pouvaient offrir à la fois un intérêt fiscal et une réelle valeur monétaire pour l'individu. On compte actuellement quatre grands types d'avantages sociaux chez Kaliop.

■ Le plan d'épargne entreprise (PEE)

Il a été conçu pour que l'employeur prenne en charge la majorité des montants investis : pour chaque euro versé, Kaliop offre un abondement de 100 %. Toutefois, le montant de l'abondement est plafonné à 1 200 euros par an, ce qui signifie que le PEE a été conçu pour que chaque collaborateur épargne en moyenne 100 euros par mois.

■ Le plan d'intéressement volontaire (PIV)

Le PIV a été mis en place en 2010, lorsque Kaliop avait seulement 20 collaborateurs. L'objectif du PIV était de faire comprendre à chacun la place qu'il pouvait jouer dans la productivité de l'entreprise, et de sensibiliser les collaborateurs au fait que lorsque l'entreprise est rentable, ils peuvent en tirer des avantages supplémentaires. Le PIV a été mis en place sur la base du volontariat. La formule choisie pour que les résultats nets générés par l'entreprise soient redistribués de manière non négligeable fut :

50 % du résultat net comptable – somme réservée aux fonds propres de l'entreprise (pour garantir le réinvestissement dans la croissance)

Compte tenu de la très forte croissance de l'entreprise, dont le chiffre d'affaires a bondi de 1 million à 6 millions de 2009 à 2013, le PIV a conduit à la distribution de primes collectives d'intéressement conséquentes, allant jusqu'à dépasser un 13^e mois. Tous

les collaborateurs reçoivent le même montant de prime annuelle, selon le temps de présence de l'entreprise, et indépendamment du salaire reçu.

■ Une mutuelle d'entreprise (prévoyance et complémentaire santé)

Cette mutuelle, offerte à tous, coûte 64 euros par mois, dont 75 % sont pris en charge par Kaliop. Ainsi, pour 15 euros, tous les membres de la famille des salariés de Kaliop sont couverts pour les frais de santé. Les dépenses de prévoyance sont également prises entièrement en charge par Kaliop.

■ Les chèques cadeaux et les congés de fin d'année

Kaliop offre en fin d'année des chèques cadeaux qui, couplés à la prime de fin d'année, constituent une somme que les salariés apprécient au moment où vient le temps de faire les cadeaux de Noël. Par ailleurs, l'entreprise offre une semaine de congés supplémentaire aux congés légaux à tous les collaborateurs, qu'ils sont tenus de prendre vers Noël.

Une rémunération incitative en développement

La prime d'intéressement offerte en fin d'année est collective, et son montant est identique pour tous. Elle ne permet pas de distinguer les individus selon leurs résultats et performances individuelles. Kaliop dispose en complément d'un dispositif de primes individuelles qui sert principalement à récompenser les collaborateurs qui se sont fortement investis pendant l'année. Les primes sont donc versées de manière sporadique, avec un certain côté discrétionnaire.

En 2014, l'entreprise réfléchit à la mise en place d'un dispositif plus élaboré et systématique de rémunération incitative individuelle, qui serait lié à des objectifs qualitatifs et quantitatifs. L'enjeu est de créer la grille des objectifs et de mettre en place les moyens de les mesurer, car pour être efficace, le dispositif doit

proposer des objectifs identiques pour un même groupe de postes, et être mesurés de la même manière pour ne pas être contestés par les collaborateurs. Ce dispositif suppose donc que dans l'avenir, les salariés de Kaliop recevront un salaire fixe, complété d'une partie variable qui s'enclenchera en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés.

Les retombées des outils de rémunération

Lorsque l'on additionne l'ensemble des outils et dispositifs de rémunération offerts par Kaliop, le niveau de rémunération moyen auquel peut prétendre accéder un collaborateur est au-dessus de la moyenne nationale du secteur d'activité. Mais ce n'est pas seulement le niveau de rémunération atteint qui séduit les collaborateurs actuels et futurs, c'est aussi la variété, l'étendue et l'originalité du dispositif mis en place. Tout ceci a un effet bénéfique sur l'attraction et la fidélisation des personnes de talent.

■ L'attraction des talents

Lors des embauches, le package de rémunération est perçu comme très conséquent par les candidats, surtout pour une PME. Les outils développés donnent l'image d'une entreprise proactive, dynamique, qui colle à la culture et aux valeurs d'ouverture, de respect, de bienveillance et de sagacité qu'affiche Kaliop. Par ailleurs, Kaliop mise sur le montant total des rémunérations versé pour attirer les talents, en montrant qu'au-delà du salaire annuel brut, il est possible de rajouter jusqu'à 5 000 à 7 000 euros de plus net par an. Ce montant final situe Kaliop très au-dessus des pratiques salariales proposées par les concurrents.

■ La fidélisation des collaborateurs

La seconde retombée importante des outils de rémunération concerne la fidélisation des collaborateurs. Alors que les personnes recrutées par Kaliop sont fortement employables et réputées pour être difficiles à retenir, Kaliop enregistre sur les 3 dernières années, seulement 2 à 3 départs par an pour 10 à 15 créations de poste par an. Le taux de turnover est donc inférieur à 4 %.

Plusieurs explications peuvent être données à ce résultat exceptionnel. Certes, la rémunération n'est pas le seul facteur de fidélisation, mais offrir des possibilités d'avancement salarial couplées au développement de compétences, présenter une gamme d'avantages sociaux large et utile, envoient le signal que l'entreprise se soucie du bien-être de ses salariés, les valorise et leur accorde du respect et de l'importance. D'ailleurs, lors des entrevues de départ effectuées auprès des salariés qui ont quitté Kaliop, la rémunération n'est pas citée comme un facteur de départ.

Et demain ?

Dans l'avenir, outre la finalisation du projet de rémunération incitative individuelle, Kaliop souhaite entamer un deuxième projet : une offre d'avantages sociaux à la carte.

L'idée est d'allouer un montant identique à chaque collaborateur pour bénéficier d'avantages sociaux complémentaires à ceux existant déjà, puis de leur donner la possibilité d'utiliser ce montant de manière discrétionnaire, en choisissant parmi un panel de 4 à 5 dispositifs, incluant notamment des chèques vacances et des aides à domicile. Chez Kaliop, tout le monde n'est pas intéressé par tous ces avantages, seulement certains groupes de salariés. En offrant un dispositif d'avantages à la carte, chacun pourrait utiliser le montant offert selon ses besoins.

- ▶▶ **Bâtir une politique de rémunération** conduit à faire des choix dans la recherche d'équité interne, de compétitivité externe, et de maîtrise des coûts salariaux.
- ▶▶ **Le principal moyen pour y parvenir est d'établir une grille** des salaires. De multiples outils existent pour bâtir cette grille, les conventions collectives, les enquêtes salariales, le calcul d'indicateurs de rémunération étant les principaux d'entre eux.
- ▶▶ **La représentation graphique de la grille des salaires est utile** pour percevoir les évolutions de salaire possibles et les logiques de rémunération d'un emploi à l'autre.
- ▶▶ **Les entreprises disposent par ailleurs d'une multitude d'avantages sociaux** qu'elles peuvent combiner comme elles le souhaitent, pouvant même aller jusqu'à offrir dans avantages « à la carte ».

Chapitre 6

Les outils de la formation et du développement professionnel

Executive summary |

- ▶▶ **Le législateur accorde une palette de droits** aux salariés en matière de formation, notamment avec la loi de 1971 sur l'obligation de financer la formation professionnelle continue.
- ▶▶ **Le chapitre rappellera le contenu des articles de loi sur la formation**, puis présentera des outils facilitant la construction du plan de formation exigé par la loi.
- ▶▶ **Il insistera notamment sur les outils** qui peuvent aider à analyser les besoins et à évaluer les résultats de la formation.

Comprendre le contexte de la formation

Principes et impulsions juridiques

Depuis la loi du 16 juillet 1971, les entreprises françaises ont l'obligation de participer au financement de la formation des salariés. La loi s'est progressivement étendue aux entreprises de moins de dix salariés, et a élargi les obligations de développement et de formation en incluant l'alternance (cf. la fiche pratique 6.1). L'objectif premier de la loi est de créer un « réflexe formation » dans les entreprises, et de fixer des règles communes pour construire un plan de formation.



Fiche pratique 6.1

La contribution financière des entreprises à la formation

La participation obligatoire des entreprises au développement de la formation est égale à :

- 1,6 % de la masse salariale pour les entreprises de dix salariés et plus ;
- 0,55 % pour celles de moins de dix salariés.

La cotisation au titre du congé individuel de formation (CIF) est égale à 0,20 % de la masse salariale et celle au titre de l'alternance est égale à 0,5 %.

L'autre objectif de la formation est de donner à tous les salariés une chance de se développer et de se former afin de construire un projet personnel d'évolution, pouvant ne pas entrer dans les champs d'intérêt de l'entreprise où ils travaillent. Dans cette optique, les Fongecif et Opacif collectent une partie des sommes investies en formation pour financer des congés de formation (cf. la fiche pratique 6.2).



Fiche pratique 6.2

Les droits à la formation des salariés

Le congé individuel de formation : il permet à tout salarié de bénéficier d'une formation d'un an ou 1 200 heures, avec ou sans lien avec son activité dans l'entreprise.

Le bilan de compétences : il s'agit d'un congé de 24 heures réparti en 3 journées pour analyser ses compétences, et définir un projet d'orientation professionnelle.

Le droit individuel à la formation : il accorde à tout salarié un crédit de 20 heures de formation par an, cumulables sur 6 ans, pouvant être utilisées en accord avec l'entreprise.

Le contrat de professionnalisation : il vise à soutenir les personnes en difficulté d'insertion professionnelle (jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi, salariés de plus de 45 ans, etc.) en leur offrant au moins 150 heures de formation sur une durée de 6 à 12 mois.

On peut considérer que deux outils ont émergé sous l'impulsion de la législation : le plan de formation, et les tableaux de bord sur le suivi des coûts de formation, qui seront détaillés dans le chapitre 7.

Le plan de formation

Si la loi ne rend pas obligatoire le plan de formation, elle incite à le bâtir de manière à anticiper la répartition des dépenses de formation. Ce plan est d'ailleurs présenté comme un outil de dialogue social et l'avis du comité d'entreprise est exigé lors de deux réunions annuelles obligatoires à ce sujet.

Le plan de formation n'est rien d'autre que la formalisation des étapes permettant d'expliquer, selon une méthodologie bien précise, le type de formations que l'on prévoit financer pour l'année à venir, le nombre d'heures correspondant, les salariés concernés et les dépenses afférentes. On distingue en général quatre phases dans l'élaboration du plan.

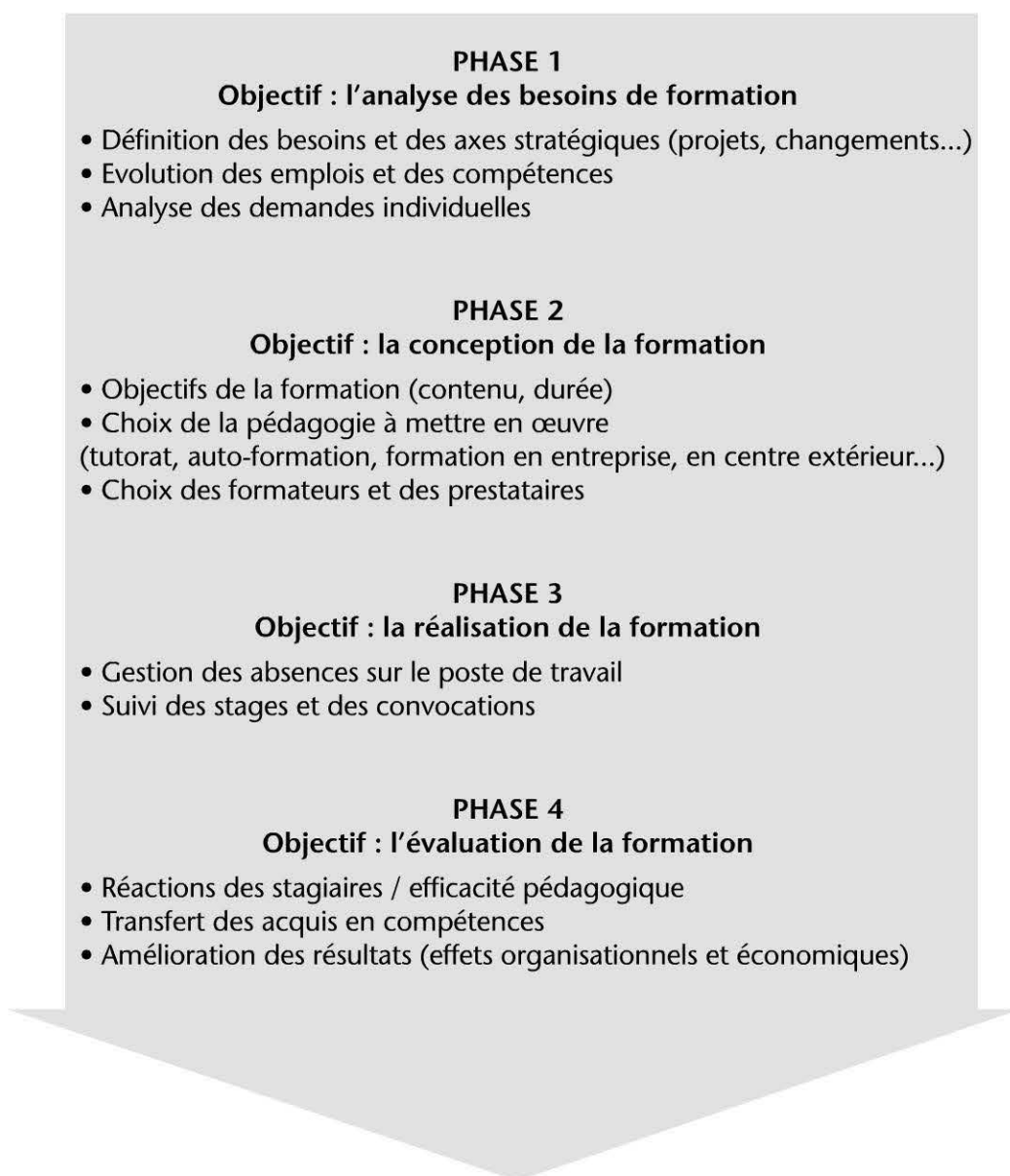


Figure 6.1 – Les 4 phases du plan de formation

Les facteurs clés de succès de la formation

La loi à elle seule ne peut suffire pour assurer le succès des pratiques de formation. Encore faut-il que les besoins de formation soient réfléchis, utiles, et que les conditions soient réunies pour donner aux salariés les moyens et l'envie d'utiliser les connaissances et compétences acquises en formation. On distingue trois grands facteurs clés de succès de la formation (Sitzmann et al., 2008) :

1. **La motivation du salarié à se former**, à apprendre et son intérêt pour la formation.

2. **Le soutien de l'environnement de travail** : culture d'apprentissage, encouragements des collègues et du supérieur.
3. **La qualité de la formation** : pertinence des objectifs pédagogiques, adéquation du type de formation aux objectifs visés, talents du formateur.

Si le 3^e facteur est directement en lien avec la conception du plan de formation, les deux autres sont reliés à la dimension humaine du management. Les outils détaillés dans le chapitre 2 concernant la planification des carrières, et dans le chapitre 4 sur l'évaluation, peuvent aider à cerner les motivations de l'individu et à l'encourager à se former. Le rôle du manager est déterminant pour atteindre ces facteurs de succès, et le tableau suivant peut aider toute personne devant colliger les demandes de formation de son équipe à créer des conditions favorables à la formation.

Tableau 6.1 – Les conditions assurant le succès d’une formation pour le collaborateur

Motivation du salarié	Oui	Non
Les besoins et demandes de chacun de vos salariés ont-ils été entendus et y avez-vous répondu ?		
Avez-vous suggéré des formations en lien avec les compétences à améliorer ou les évolutions du poste ?		
Chaque salarié comprend-il le lien entre les formations proposées et son évolution dans l’entreprise ?		
Le salarié comprend-il le lien entre les formations proposées et son travail ?		
Le salarié se sent-il à l’aise avec les formations proposées ?		
Soutien de l’environnement de travail	oui	non
La formation est-elle vue comme un atout dans l’équipe ?		
L’absence d’un salarié étant en formation est-elle comblée dans un esprit d’entraide et non de jalousie ?		
Cherche-t-on à apprendre et à progresser dans l’équipe de travail ?		
Qualité de la formation	Oui	Non
Les objectifs pédagogiques sont-ils cohérents avec la situation professionnelle du salarié ?		
Les méthodes pédagogiques favorisent-elles l’application en situation professionnelle ?		
Les méthodes pédagogiques sont-elles cohérentes avec les objectifs de la formation ?		

Les outils d'aide à la construction du plan de formation

Les outils d'analyse des besoins

■ Les niveaux d'analyse des besoins

La figure 6.2 présente le processus d'analyse des besoins. Ce travail est fondamental pour mettre en place des formations cohérentes avec les objectifs de l'entreprise et de l'individu. Une réflexion insuffisante peut conduire à des formations plaisir, des formations surprises, ou tout simplement des formations inadaptées qui peuvent en partie décrédibiliser cette pratique dans l'entreprise. Le problème de l'efficacité d'une formation se pose donc dès la phase préparatoire d'analyse des besoins.

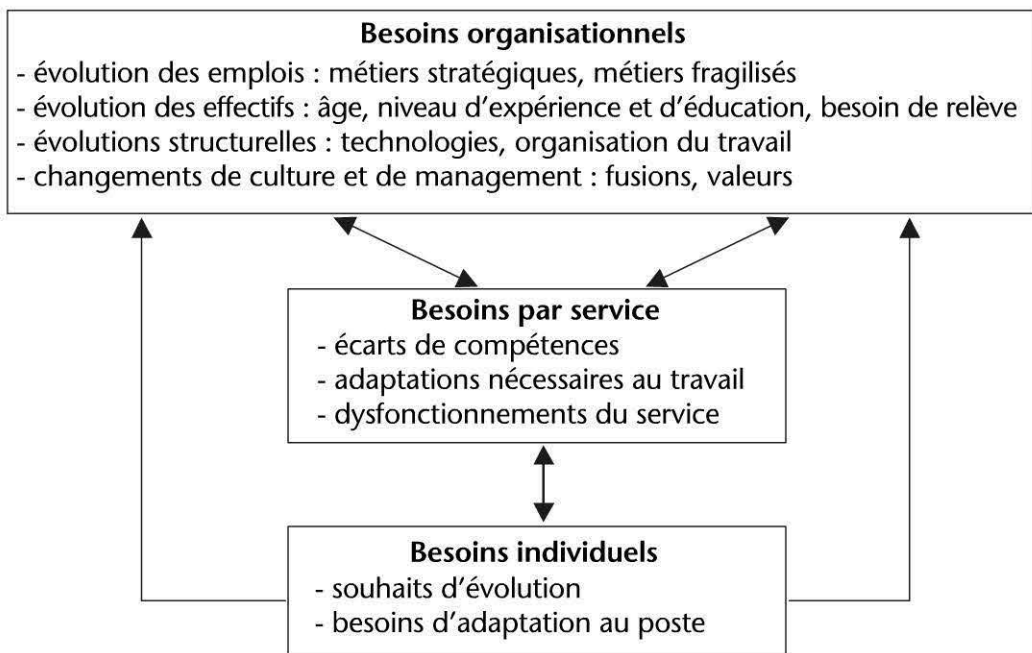


Figure 6.2 – Le processus d'analyse des besoins

■ Les outils d'analyse des besoins organisationnels

Les besoins organisationnels sont analysés au niveau global de l'entreprise. Ils permettent de repérer des formations qui vont accompagner les changements de l'entreprise et son évolution. Ils sont donc importants pour identifier les formations dont on pour-

rait avoir besoin à moyen terme : il peut s'agir de formations de reconversion, liées à de nouveaux métiers ou à de nouvelles technologies, ou de formations aidant à préparer la relève. L'ensemble de ces besoins est précisé dans l'approche de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** et peut être facilité par les outils de GPEC que nous avons détaillés dans le chapitre 2, dont le **plan d'effectif**. La fiche pratique suivante reprend les 10 questions que l'on peut se poser pour réaliser cette étape du processus d'analyse des besoins.



Fiche pratique 6.3

Quelques questions pour cerner les besoins organisationnels de formation

1. Ce que je fais, ce que je suis : valeurs, culture organisationnelle, cœur de métier vs activités secondaires, projet d'ici 1 à 3 ans.
2. L'évolution du secteur d'activité : positionnement sur le secteur, concurrence, nouveaux marchés, évolutions des clients et des technologies.
3. Les dysfonctionnements et points à améliorer : problèmes de productivité, d'efficacité, de conditions de travail (pénibilité du travail, motivation des hommes), d'organisation du travail (répartition des tâches, normes Iso, délégation).
4. Les caractéristiques des salariés : nombre des salariés, âge, ancienneté, part de plus de 55 ans et de moins de 25 ans, pyramide des âges.
5. Le potentiel d'évolution des salariés : niveaux de diplôme et de qualification, niveaux d'expérience et d'ancienneté, taux de turnover, nombre de recrutements, taux de mobilité interne.
6. Les salariés en formation dans l'entreprise : nombre de personnes en apprentissage, en alternance, en situation de découverte d'un poste (CDD, intérim, saisonnier).

■ Les outils d'analyse des besoins par service

Les besoins des services sont plus spécifiques et davantage en lien avec le vécu quotidien des salariés et de l'équipe de travail. Plus orientés vers le court terme que les besoins organisationnels, ils visent à améliorer le fonctionnement et la productivité de l'équipe. Il

peut s'agir de formations en management et à la gestion d'équipe, de formations sur les métiers qui permettent d'être plus performant dans son travail, ou de formations pratiques, telles que des formations bureautiques ou technologiques.



Avis d'expert

« Lorsqu'il a pris la direction financière de Thalès Underwater System, spécialisée dans la production de sonars, Jean-Baptiste Arrou-Vognod n'imaginait pas qu'il devrait un jour organiser... des ateliers de théâtre ! [...] Nous étions répartis sur quatre sites de production. Certains membres de la direction financière travaillaient ensemble depuis 20 ans en ne connaissant que leur voix au téléphone. Cette absence de cohésion était problématique et avait un impact sur la productivité de l'équipe. Pour y remédier, on a pensé au théâtre. »

Source : extrait de Rémy, M. « Management : motiver les équipes, une mission clé du directeur financier », *Option Finance*, rubrique Carrières, n° 1188, 17/09/2012, p. 55.

C'est au manager de l'équipe qu'incombe la tâche de repérer les besoins de formation pour toute ou partie des membres de son équipe. Pour y parvenir, les **outils relatifs à l'organisation du travail** vus dans le chapitre 1, ou les outils **de pilotage social** que nous détaillerons dans le chapitre 7 (par exemple, le taux d'absentéisme, le taux de clients insatisfaits, le nombre de délais dépassés) peuvent aider le manager dans cette tâche.



Fiche pratique 6.4

Quelques questions pour cerner les besoins d'un service

1. **Les relations interpersonnelles** : qualité des échanges, soutien interpersonnel, dynamique d'équipe, etc.
2. **La motivation de l'équipe** : compréhension des objectifs visés, adhésion à la stratégie de l'entreprise, etc.

- 3. **Les besoins d'adaptation** aux produits, technologies, besoins des clients, etc.
- 4. **Les dysfonctionnements à adresser** : absences, accidents ou maladies professionnelles, etc.
- 5. **Les zones de performances à améliorer** : délais non respectés, clients insatisfaits, etc.

■ Les outils d'analyse des besoins individuels

Les besoins individuels émanent des souhaits propres aux individus. Ils peuvent être en lien direct avec l'emploi, mais aussi porter sur des souhaits d'évolution à plus long terme.

L'outil d'analyse des besoins individuels que l'on rencontre le plus fréquemment est le volet « formation » que l'on va intégrer à la fiche de l'**entretien d'évaluation annuelle**. Cet outil permet de cerner les formations qui pourraient aider l'individu à améliorer ses compétences et la réalisation de son travail.

D'autres outils existent néanmoins. Nous les avons détaillés dans le chapitre 2 sur la gestion prévisionnelle, et le chapitre 4 sur l'évaluation. Ainsi, des outils tels que le **bilan des compétences** ou l'**entretien de carrière** permettent de préciser les aspirations des salariés et d'identifier des formations pouvant les aider à atteindre leurs objectifs de croissance professionnelle. D'autres outils d'évaluation comme le **360 degrés** sont également utiles pour détecter les compétences à améliorer et identifier les formations les plus en mesure de maîtriser ces compétences.

Quelle méthode de formation choisir ?

Un séminaire de formation peut-il améliorer les performances d'un employé ? Quelle méthode permettrait d'accompagner un changement de culture d'entreprise ?

Les besoins de formation identifiés dans la section précédente ne se traduisent pas tous par une même solution. Le tableau 6.2 présente un panorama de toutes les modalités ou méthodes de formation à disposition des entreprises. Il montre leur variété ainsi que la tendance à proposer de plus en plus de formations tournées

vers l'apprentissage informel de savoir-faire, au détriment des formations traditionnelles, de type formation en salle.

Tableau 6.2 – Panorama des méthodes de formation

Objectif général	Exemples de méthode
Accompagnement dans l'acquisition de compétences	Tutorat, compagnonnage, coaching
Accompagnement dans la carrière	Mentorat, parrainage, VAE, CIF, DIF, bilan de compétences
Échange sur les pratiques dans son métier	Communautés de pratique, partage d'expérience, groupes de co-développement
Formation par le « faire »	Mises en situation, alternance, apprentissage sur le lieu de travail, jeu d'entreprise
Cohésion d'équipe	Activités de <i>teambuilding</i>
Motivation autour d'objectifs communs	Séminaire de travail, groupe de travail, université d'entreprise
Acquisition de connaissances	Formation en salle, formation qualifiante, formation diplômante, conférences
Partage de connaissances	Formation en ligne



Avis d'expert

« MyWay est un parcours de développement personnel et professionnel pour préparer les futurs leaders de PricewaterhouseCoopers (PwC) aux enjeux qui les attendent. Ce parcours s'échelonne sur deux années dans différents pays. Il combine partage d'expériences, mise en pratique et coaching individualisé. Le but est que chacun en ressorte avec une vision claire de ses capacités de leadership et une meilleure compréhension des valeurs de PwC. C'est également l'occasion de développer son réseau européen et inter-métiers. »

Source : http://archive-fr.com/fr/p/pwc.fr/2013-07-11_2445164_18/Nos_parcours_pour_les_hauts_potentiels/

Les formations **tournées vers l'apprentissage informel** facilitent le transfert des apprentissages dans le poste de travail et se traduisent par une amélioration des compétences et des performances

au travail plus grande que lorsque l'on recourt aux méthodes formelles d'apprentissage (Baron et Morin, 2010). C'est pour cette raison que ces méthodes tendent à se multiplier. Cependant, leur succès est dépendant de la qualité du lien avec les intervenants qui facilitent l'apprentissage (les collègues d'autres entreprises dans le partage d'expérience, le coach, le tuteur, etc.), dont la crédibilité est importante pour assurer le succès de ce type de formations.

Les outils d'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation a conduit à des réflexions avancées sur les outils que l'on peut utiliser en entreprise. On pensait alors arriver à quantifier les effets de la formation en utilisant des outils du contrôle de gestion, ainsi que des modèles de maintien des apprentissages dans le temps. Si la quête du Graal a été quelque peu abandonnée, le souci de l'évaluation et de son outil demeure vivace.

Les niveaux de l'évaluation

En général, on considère qu'il y a quatre moments forts dans l'évaluation d'une action de formation.

- **La satisfaction des stagiaires** : il s'agit de mesurer si les salariés sont satisfaits de la formation qu'ils ont suivie, et de manière générale ce qu'ils en pensent. Ce premier niveau d'évaluation est réalisé « à chaud », à la fin de formation. C'est en principe un questionnaire de satisfaction qui est mis en place dans cet objectif.
- **Les connaissances et aptitudes** : il peut arriver que des mises en situation, tests ou questions soient utilisés pour vérifier les acquis des salariés en fin de formation. L'évaluation des connaissances et aptitudes peut parfois conduire à l'obtention d'une certification (par exemple, en soudure, ou pour conduire des chariots élévateurs) ou d'un diplôme.
- **Les compétences et performances au travail** : il s'agit d'évaluer les retombées de la formation dans le travail quotidien de l'individu. On cherche alors à savoir si la formation a conduit

à mieux maîtriser certaines compétences, à mieux réaliser ses tâches ou atteindre les objectifs fixés.

- **L'efficacité organisationnelle** : l'objectif de ce niveau d'évaluation de la formation est d'identifier l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise. La baisse du taux de roulement, l'augmentation de la satisfaction des clients, l'augmentation de la productivité, le moral des salariés en hausse... sont autant de résultats qui reflètent le niveau d'efficacité organisationnelle.

Les outils développés en entreprise

Le tableau 6.3 fait état des outils que l'on peut utiliser pour évaluer les retombées de la formation pour chacun des quatre niveaux identifiés précédemment. Le **questionnaire de satisfaction** est l'outil le plus utilisé dans les entreprises. Plus on avance dans les niveaux d'évaluation, plus les pratiques d'évaluation sont absentes et rares.

Tableau 6.3 – Les outils d'évaluation de la formation

Niveau d'évaluation	Principaux outils d'évaluation	Fréquence d'utilisation
Satisfaction	Questionnaires	Très utilisés
Connaissances et aptitudes	Tests, QCM, mises en situation	Parfois utilisés
Compétences/ performances au travail	Entretien annuel Validation de compétences	Parfois utilisés
Efficacité organisationnelle	Productivité Changement des comportements (turnover par ex.)	Rarement utilisés

Or, il n'existe pas toujours de lien entre la satisfaction à l'égard de la formation et l'efficacité organisationnelle. En limitant l'évaluation de la formation au seul outil du questionnaire de satisfaction, les entreprises ne sont donc pas en mesure de vérifier si les montants investis au titre de la formation ont porté leurs fruits. Nous proposons dans les pages qui suivent quelques idées pour développer des outils permettant d'y remédier.

■ Le questionnaire de satisfaction

Les questionnaires de satisfaction fleurissent dans les entreprises. Chacune a mis en place son propre questionnaire, plus ou moins détaillé, et en fait une utilisation rapide. Un premier arbitrage porte sur la date d'envoi de ce questionnaire : à chaud ou à froid ?

« Une fois le stage terminé, les salariés ont beaucoup de mal à comprendre qu'on leur demande des informations. Une fois le stage fini, pour eux c'est terminé, on n'en parle plus. »

Cette remarque d'un responsable de la formation montre les difficultés liées à l'évaluation à froid. Le taux de réponse est plus faible, et le traitement des informations moins exhaustif. En revanche, cette démarche oblige – si les salariés font l'effort d'y répondre – à repenser à la formation et à se poser la question de la mise en application et de l'utilité des acquis quelque temps après.

Un deuxième arbitrage porte sur le type d'information à inclure dans le questionnaire de satisfaction. Les travaux des chercheurs américains (Sitzmann et al., 2008) montrent que la satisfaction seule ne permet pas de prédire le transfert en compétence ou performances au travail, ni l'efficacité organisationnelle de la formation. Cependant, les conséquences « affectives » de la formation mesurées en fin de formation ont, elles, un effet prédictif sur les performances futures des salariés (Baron et Morin, 2010). Ces conséquences affectives sont :

- le sentiment d'être mieux apte à faire son travail en fin de formation ;
- le sentiment que la formation est utile pour mieux faire son travail ;
- la motivation à utiliser la formation dans son travail.

Ces résultats suggèrent que les questionnaires de fin de formation qui mesurent, en plus de la satisfaction, ce type de conséquences affectives, seraient pertinents pour anticiper les retombées positives de la formation.

Voici un exemple de questionnaire qui illustre cette idée. Il inclut les thèmes traditionnels liés à la satisfaction, et va beaucoup plus loin en incluant les conséquences affectives de la formation. Faire remplir ce questionnaire une semaine après la fin de la formation a le mérite de rappeler aux stagiaires qu'ils ont acquis des connaissances et qu'ils doivent songer à les appliquer.

Tableau 6.4 – Questionnaire de fin de formation

Satisfaction concernant la formation	Pas du tout	Un peu	Beaucoup
J'ai beaucoup appris pendant cette formation			
Les durées et blocs de formation respectaient mon rythme d'apprentissage			
Le contact et les interactions avec le formateur étaient de qualité			
Le formateur était compétent dans son domaine			
Je recommanderais la personne en charge de me former à mes collègues			
Je recommanderais le contenu de la formation à mes collègues			
Conséquences affectives	Pas du tout	Un peu	Beaucoup
Ce que j'ai appris est en lien direct avec mon travail			
Grâce à la formation, je me sens capable de mieux faire mon travail			
Grâce à la formation, je possède plus d'outils et de méthodes pour mieux faire mon travail			
La formation me sera utile au travail			
Je prendrai le temps qu'il faut pour utiliser ce que j'ai appris en formation			
J'ai envie de mettre en pratique les acquis de la formation			
Grâce à la formation, je serai plus à l'aise dans mon travail			

■ Les outils d'évaluation des connaissances et aptitudes

Les outils mis en place pour évaluer les connaissances et aptitudes sont en général laissés à la discrétion du formateur. Il peut arriver

que pour certaines formations, un outil de contrôle soit mis en place. Plusieurs cas de figure se présentent :

- L'entreprise dispose d'un centre de formation avec des formations « maison » considérés comme stratégiques. Dans ce cas, l'entreprise peut décider de créer des outils qui seront utilisés à la fin de chaque formation. C'est avec les formateurs que ces outils sont conçus et actualisés (par exemple, un petit quizz à la fin d'une formation en ligne).
- L'entreprise veut utiliser la formation pour offrir des validations d'acquis à ses salariés : dans ce cas, l'évaluation correspond à un test national ou international qui valide les savoirs acquis.
- L'obtention de certifications passe par la réussite de tests et savoirs pratiques pensés et vérifiés par des formateurs-experts du domaine.

■ Les outils d'évaluation des compétences et performances au travail

Les objectifs variant d'un stage à l'autre, on ne peut pas évaluer les retombées de la formation de la même façon pour tous les stages. Lorsque la formation a un lien direct avec la maîtrise du poste de travail, elle vise à être plus performant dans son emploi et devrait donc être discutée avec le supérieur hiérarchique lors de l'entretien annuel d'évaluation. Il est possible de mesurer les retombées de la formation à travers l'analyse des **résultats et des performances au travail de la personne qui a suivi la formation**.

Comment procéder ? Selon le type de formation, on estime que le temps nécessaire au transfert des acquis sur le poste de travail peut varier de trois à six mois. Évaluer un tel transfert une seule fois par an, lors de l'entretien d'évaluation peut poser problème si celui-ci intervient plus de six mois après la formation : on en a oublié le contenu, et on n'a peut-être pas songé à réfléchir à son utilité sur le poste de travail. Pour y remédier, le manager devrait endosser un **rôle de coach d'équipe** qui rencontre régulièrement les membres de son équipe et s'assure au cours des premiers mois suivant la fin de la formation, de l'application des acquis sur le poste de travail.

■ Les outils d'évaluation de l'efficacité organisationnelle

L'efficacité organisationnelle renvoie aux performances d'un groupe de salariés, que l'on se positionne au niveau d'un service, d'une direction ou d'une entreprise tout entière. La fiche pratique suivante propose différents indicateurs d'efficacité organisationnelle, selon les objectifs visés par la formation.



Fiche pratique 6.5

Indicateurs d'efficacité organisationnelle

Performances du groupe de salariés

- Les coûts : réduction des accidents de travail, de l'absentéisme, des coûts de trésorerie, des frais de fonctionnement, etc.
- La quantité : productivité, volume (tonnage, nombre de pièces ou de dossiers, etc.), chiffre d'affaires
- La qualité : taux de rebuts, nombre de retouches
- Le délai : temps de traitement, respect des plannings

Évolution des salariés

- Le nombre de promotions internes (ou le pourcentage de salariés promus)
- L'évolution du pourcentage de salariés formés
- L'évolution du pourcentage de salariés ayant un diplôme universitaire.
- Le taux de mobilité géographique et fonctionnelle

Attitudes et comportements des salariés

- L'augmentation du sentiment d'appartenance à l'entreprise ou au groupe de salariés
- L'augmentation du sentiment d'être reconnu dans son entreprise ou son groupe de travail
- Le sentiment d'être employable
- Le taux de turnover

Ainsi, on peut mesurer l'efficacité d'une série de séances de coaching sur le leadership offertes à un directeur de service, par des indicateurs tels que la satisfaction des collaborateurs, l'ambiance au

sein de l'équipe, un questionnaire adressé aux collaborateurs sur ce qu'ils pensent du leadership de leur manager, etc. Si la formation porte davantage sur des aspects techniques, il est alors possible de recourir à des indicateurs de productivité du service, tels que les défauts, les ventes, le chiffre d'affaires, le nombre de dossiers traités, etc. Il s'agit donc de faire du « **sur-mesure** ».

Cette contrainte du « sur-mesure » explique en partie pourquoi l'on mesure peu les effets organisationnels d'une formation : ce serait complexe, coûteux, épineux. Toutefois, il est possible de bâtir quelques outils généraux qui permettent de voir si la formation participe à l'atteinte d'objectifs organisationnels plus larges. Par exemple, une enquête sociale de type « baromètre de satisfaction » permettrait d'avoir un ressenti sur l'appropriation d'un changement par les salariés, et l'utilité de la formation pour faciliter le changement en question.

Étude de cas : les outils du groupe Adecco pour développer le réservoir de talents

Le groupe Adecco a été formé en 1996 à la suite de la fusion d'Adia et Ecco, qui figuraient alors parmi les meilleures entreprises intérimaires au monde¹. De nos jours, le groupe Adecco est le leader mondial des entreprises de service aux ressources humaines. Le groupe est basé à Zurich, en Suisse, et appartient au groupe des 500 plus grandes entreprises cotées à la bourse Suisse.

Avec plus de 31 000 salariés équivalant temps plein et près de 5 100 agences réparties dans plus de 60 pays, Adecco offre une grande variété de services de recrutement à plus de 100 000 clients chaque jour². Les services qu'offre Adecco incluent le recrutement intérimaire, le recrutement de contrats à durée déterminée et indéterminée, le soutien à la transition de carrière et au développement

1 <http://www.adecco.com/about/history.aspx>

2 <http://www.adecco.com/about/default.aspx>

du talent, ainsi que la consultation et la sous-traitance des activités de recrutement.

Depuis 2008, Adecco oriente sa croissance autour de six objectifs et enjeux stratégiques. C'est la **fidélisation des salariés** qui figure en tête de liste de ces six objectifs, devant d'autres objectifs tels le développement de marchés en émergence, la recherche de nouveaux métiers ou la segmentation du marché. La focalisation sur la fidélisation des salariés est un signal de l'importance qu'accorde Adecco à ses salariés. L'équipe de direction croit qu'il est plus facile de maintenir et développer l'entreprise lorsque les personnes clés qui constituent sa main-d'œuvre y demeurent et sont stables.

Un des moyens de retenir les salariés est de prendre soin d'eux, et de leur donner la possibilité de grandir et de se développer. En 2012, le taux de fidélisation pour l'ensemble des salariés d'Adecco était de 76 %, comparé à 64 % en 2004. Adecco vise un maximum de 80 % pour le futur. Le programme de gestion des talents (ou hauts potentiels) entre dans cet objectif. Il a été bâti pour :

- identifier les talents, notamment grâce à des outils d'évaluation du talent ;
- s'assurer que le groupe dispose d'un réservoir de personnes suffisant à tout moment et en tout temps pour occuper des postes clés pouvant devenir vacants ;
- donner aux salariés des opportunités de croissance professionnelle au sein du groupe grâce aux programmes de développement des talents, avant qu'ils ne décident de quitter Adecco.

Le programme de gestion des talents vise à identifier, développer et orienter près de 300 personnes identifiées tous les ans comme faisant partie du réservoir de talents d'Adecco, et sélectionnées selon les besoins des départements de l'entreprise : ventes, marketing, gestion des opérations, finance, ressources humaines, etc.

Identifier les talents

La gestion des talents est structurée autour de deux processus : l'identification des postes clés ou postes stratégiques chez Adecco

d'un côté, et l'identification des individus susceptibles de remplir ces postes d'un autre côté.

- **L'identification des postes clés.** Adecco définit les postes clés ou postes stratégiques comme des postes qui représentent un risque immédiat pour la survie ou le développement du groupe – qu'il s'agisse d'un risque financier, lié à la réputation organisationnelle, légal, etc. – si Adecco n'a pas identifié la bonne personne pour ce poste, ou si le poste demeure vacant. La liste des postes clés évolue et est actualisée tous les ans. En 2013, Adecco a identifié 214 postes clés localisés dans une variété de fonctions et départements tels que la direction des finances, la direction des ventes, ou la direction du service qualité.
- **L'identification des talents.** Adecco a créé une liste de talents ou hauts potentiels susceptibles d'occuper les postes clés dans le futur. L'identification de ces hauts potentiels est effectuée par le biais de revues de haut potentiel. Chaque année, les membres de l'équipe de direction d'Adecco rencontrent les directeurs de pays et les directeurs des ressources humaines de chaque pays où est implanté Adecco.

Ensemble, ils identifient les hauts potentiels lors de réunions en face à face. Les directeurs des ressources humaines et les directeurs des pays suggèrent le nom de personnes qui pourraient être des talents, et justifient pourquoi ils identifient ces personnes comme ayant du talent. Ce travail de justification passe par la description détaillée des caractéristiques et des compétences qui décrivent chaque personne proposée.

L'évaluation est construite de telle manière que les membres des comités d'identification des hauts potentiels s'expriment dans le but de comparer au mieux les personnes identifiées et de discuter de leurs compétences en utilisant le même type d'information et le même niveau d'exigences. C'est sur la base de ce processus d'évaluation comparative que les membres des revues des hauts potentiels décident qui fera partie du réservoir de talent ou non.

Afin d'aider les directeurs des ressources humaines et des pays à comparer les personnes les unes par rapport aux autres, Adecco a créé une grille avec des critères d'évaluation du talent qui se

centre en partie sur les valeurs clés et les principes de leadership du groupe. Ces critères sont donc enracinés dans la culture d'Adecco, de telle sorte que les personnes identifiées comme ayant un haut potentiel sont celles qui internalisent et reflètent véritablement la culture organisationnelle d'Adecco. Ils sont présentés dans la fiche pratique qui suit.



Fiche pratique 6.6

Critères d'identification des hauts potentiels chez Adecco¹

Thème 1 – Les valeurs clés : est-ce que l'individu reflète et internalise les valeurs clés d'Adecco ? Pourquoi ?

- État d'esprit de partage :
 - Travaille en pleine collaboration avec ses collaborateurs et ses clients, d'une agence à l'autre, d'un département à l'autre et d'un pays à l'autre.
 - Partage les idées et les pratiques gagnantes avec les autres.
 - Aide ses collaborateurs à se développer et à croître personnellement et professionnellement.
 - A des comportements quotidiens guidés par le respect et la confiance mutuels.
- Esprit entrepreneurial :
 - S'approprie et tient à obtenir ses propres résultats.
 - Saisit les opportunités qui se présentent à lui.
 - Apprend vite de ses succès et échecs.
 - Inspire les autres et cherche constamment des solutions innovantes.
- A le sens du service clients :
 - Construit des relations durables avec les clients et les candidats, permanents ou intérimaires.
 - Crée de la valeur pour les clients.
 - Fournit aux clients les meilleurs candidats permanents ou intérimaires à temps.
 - Aide les clients à rester compétitifs en leur offrant des solutions personnalisées.

1 <http://www.adecco.com/about/corevalues.aspx>

- Trouve aux clients les meilleurs candidats pour arrimer les besoins individuels aux besoins organisationnels.
- Conseille les collaborateurs, permanents ou intérimaires, dans leur progression de carrière et soutient leur apprentissage.
- Construit des partenariats visant le développement de carrière des collaborateurs et des clients.
- A le sens des responsabilités :
 - Considère que le travail est un besoin et un droit fondamental.
 - Favorise la diversité, l'équité et l'égalité en toutes circonstances et avec tous ses interlocuteurs.
 - Gère les équipes par l'exemple, agit avec intégrité, respect et transparence.
 - Se porte volontaire pour consacrer du temps et de l'énergie aux actions collectives.

Thème II – Principes de leadership : Est ce que l'individu démontre des compétences-clés pour gérer des collaborateurs chez Adecco ? Fournir des exemples illustrant la maîtrise de ces compétences-clés.

- A la tête froide :
 - Prend des décisions.
 - Établit les priorités.
 - Analyse et résout les problèmes.
 - Répond aux questions de manière concrète et pertinente sans que ses propres intérêts viennent nuire à la réponse.
- A un grand cœur :
 - Sait comment atteindre la sensibilité d'autrui.
 - Est capable de tirer le meilleur des autres.
 - Apprécie et respecte les autres.
 - Sait concentrer les énergies de ses collaborateurs et collègues autour d'un objectif commun.
- A des mains travaillantes :
 - Aime son travail.
 - Est capable d'en faire plus quand c'est nécessaire.

Tout comme la liste des postes clés, la liste des hauts potentiels est actualisée tous les ans. Un salarié qui est présent dans la liste une année peut ne pas y figurer l'année suivante. Ceux qui sont retirés de la liste d'une année à l'autre sont habituellement ceux qui ont quitté l'entreprise, ou qui se retirent d'eux-mêmes de la

liste pour diverses raisons : familiales, personnelles, manque d'intérêt pour atteindre un niveau hiérarchique plus élevé, manque de mobilité internationale, etc. Il existe donc la plupart du temps une forme de consensus entre le salarié et Adecco lorsqu'une personne est retirée du réservoir des talents. Toutefois, même si cela ne s'est produit que dans de rares cas, un individu peut aussi être retiré de la liste à cause d'un manque de performances au travail.

Gérer et développer les talents

■ Reconnaître plutôt que labelliser les talents

Adecco a décidé de ne pas diffuser la liste des hauts potentiels, et de ne pas informer non plus chaque salarié de son appartenance au réservoir des hauts potentiels. Plutôt que de donner un label ou un statut à ces personnes, le groupe préfère leur faire savoir qu'elles sont reconnues comme ayant des performances remarquables en leur donnant accès à des ressources valorisées et très appréciées dans le groupe.

L'objectif de cette démarche est que les hauts potentiels se sentent privilégiés et traités avec égards. Par exemple, ils reçoivent un feedback régulier sur leurs compétences et performances, ils participent à des programmes de développement et de formation prestigieux chez Adecco, ou sont destinataires d'une *newsletter* électronique qui est rédigée tout spécialement pour les hauts potentiels et les hauts performants.

■ Développer les talents

Le programme de développement d'Adecco destiné aux hauts potentiels est un élément clé d'attraction et de formation des salariés qui sont susceptibles de remplir les postes clés de l'organisation. Adecco propose trois grandes activités pour préparer les hauts potentiels à leurs postes futurs :

- une formation internationale par le biais de partenariats avec des écoles de commerce prestigieuses ;
- l'affectation à des projets et des postes spéciaux ;
- le coaching et le mentorat.

Adecco International Academy est une université d'entreprise spécialement conçue pour les salariés d'Adecco. Ce programme a été lancé en 2004 dans le cadre d'un partenariat avec IMD Lausanne, en Suisse, qui figure parmi l'une des 10 meilleures écoles de commerce du monde selon le Financial Times et Business Week. Depuis 2004, Adecco a développé des partenariats avec d'autres écoles de commerce comme l'INSEAD (France), la London School of Economics (Angleterre), ou Hyper Island (une des meilleures écoles technologiques du monde située en Suède).

Via Adecco International Academy, Adecco offre des programmes de formation individualisés et sur-mesure à ses talents. Les classes comptent jusqu'à 35 salariés venant de partout chez Adecco, donnant ainsi la chance aux participants de se connaître et de développer un sentiment d'appartenance au groupe. Toutes les formations utilisent des études de cas propres à Adecco et des situations professionnelles typiques d'Adecco. Sur ce point, Adecco International Academy fournit une expertise unique à ses participants. Les hauts potentiels ont la possibilité de participer à ces programmes internationaux tous les ans, et d'y côtoyer des membres de la haute direction et des directeurs expérimentés.

Par ailleurs, Adecco diffuse les **offres d'emploi internationales** auprès des hauts potentiels, de sorte qu'ils puissent accepter un projet, des rôles ou de nouvelles fonctions qui vont leur donner la chance d'apprendre, de développer de nouvelles compétences, mais aussi de développer des contacts et d'être visible auprès de nombreuses personnes d'influence chez Adecco. Par exemple, Adecco peut intégrer les hauts potentiels dans des projets spéciaux, ou les impliquer dans des activités spéciales leur accordant une haute visibilité dans l'organisation. Toutes ces activités sont un bon moyen pour donner aux hauts potentiels une chance de voyager dans le groupe, de travailler dans des lieux variés, et de progresser dans la perspective de gravir un échelon et d'occuper son prochain poste.

Enfin, Adecco a mis sur pied un **programme de coaching et de mentorat** en faveur des talents. Environ 10 à 15 % des hauts

potentiels d'Adecco bénéficient chaque année du soutien d'un mentor interne, qui est en général un collègue plus expérimenté qu'eux, possédant des compétences dans un domaine que la personne mentorée a besoin de développer. Les relations de mentorat sont très internationales puisque les duos mentor-mentoré sont formés à partir de personnes provenant de différentes cultures, départements ou champs d'expertise, de manière à assurer un maximum de croissance professionnelle chez les participants. Quant au coaching, il est habituellement effectué par des coachs externes à Adecco afin de développer des compétences davantage reliées aux activités et missions quotidiennes.

Résultats du programme de gestion des talents

Le programme de gestion des talents d'Adecco a été conçu en grande partie pour accroître la fidélisation des salariés en offrant des perspectives d'apprentissage et de carrière aux salariés de talent. Sur ce point, le programme est un succès :

- Il y a un très faible pourcentage de turnover chez les hauts potentiels. Le taux de fidélisation s'établit à 93 % (soit seulement 7 % de turnover).
- Le taux de recrutement interne aux postes clés est de 80 %, ce qui est très élevé et indique que les hauts potentiels sont préparés à assumer leurs nouvelles fonctions. Ils ont de réelles opportunités de se voir offrir un poste senior, et d'être perçus par la haute direction comme aptes à réussir dans ces postes. En s'élevant à 80 %, le taux actuel de recrutement interne est proche du taux maximum visé par Adecco : 85 %. Le groupe conserve un 15 % au recrutement externe pour apporter de nouvelles idées et des compétences spécifiques.

De manière générale, le programme est apprécié par les salariés pour diverses raisons, la première étant les opportunités qu'il offre de rencontrer des collègues. Les autres raisons évoquées par les talents sont la transparence concernant les offres d'emploi internes, l'étendue des programmes de formation et de développement, et le suivi annuel sur les possibilités de carrière, qui ensemble garan-

tissent une meilleure adéquation pour combler les postes clés à pourvoir dans le futur.

Pour les années à venir, Adecco projette divers aménagements qui peuvent rendre le programme encore plus attractif :

- Dans un grand groupe international comme Adecco, un enjeu pour gérer le talent à l'international est d'agréger l'information sur les postes vacants et les collaborateurs, et d'organiser un suivi international pour que les bonnes personnes soient prêtes quand les opportunités s'offrent à elles. Le système de gestion des talents est encore géré manuellement. Adecco envisage de se doter d'une **solution informatique intégrée** de ses talents pour suivre la trace des hauts potentiels de manière plus efficace et mieux les arrimer aux postes clés vacants.
- Le groupe tente de mieux clarifier les **cheminements de carrière** des salariés pour les aider à identifier le type de postes qui conviendrait à leurs motivations et compétences. Adecco a lancé en 2013 le « *Career Path Way Project* », qui vise à cerner les cheminements de carrière au niveau des agences d'un pays. Chaque pays dispose sur ses sites intranet et internet de cartographies indiquant où chaque voie de carrière peut conduire selon le poste occupé. À long terme, le *career path way project* est susceptible d'être étendu à tous les niveaux de l'organisation, incluant les postes clés destinés aux hauts potentiels.
- Le **recrutement international est en croissance** mais est encore trop faible. Combler les postes clés chez Adecco signifie souvent de devoir être mobile à l'international, mais certains hauts potentiels manquent de motivation à la mobilité et leur carrière est ralentie par l'attente de postes au niveau local. Certains directeurs préfèrent aussi voir leur talent rester chez eux, dans leur pays ou leur département, pour ne pas les perdre. Ce type de management ralentit l'affectation des hauts potentiels aux postes clés. C'est donc un défi constant de rappeler aux superviseurs des hauts potentiels que leurs collaborateurs peuvent bouger dans d'autres pays ou fonctions, et que cette évolution est bénéfique pour tous, y compris pour eux-mêmes qui pourront voir ces mêmes individus revenir quelques années

plus tard avec de plus grandes compétences et expérience. Sur ce point, Adecco doit encore faire un effort de sensibilisation et de conviction, si le groupe veut mieux optimiser la mobilité de ses talents.

L'essentiel |

- ▶▶ **Les outils d'évaluation** proposés dans ce chapitre facilitent la construction du plan de formation tel que requis par la loi.
- ▶▶ **Les outils de diagnostic** aident à s'assurer que l'on a bien cerné les besoins de formation pour l'organisation, le service et l'individu.
- ▶▶ **Les outils d'évaluation** – notamment les questionnaires et indicateurs chiffrés offrent des pistes pour mettre en place des démarches d'évaluation adaptées à chaque formation.

Chapitre 7

Les outils de pilotage et d'audit social

Executive summary |

- ▶▶ **Il existe des méthodes et outils qui donnent une vision d'ensemble** de l'efficacité de la fonction RH, que nous étudierons dans ce dernier chapitre.
- ▶▶ **Il s'intéresse tout d'abord aux indicateurs RH** qui doivent aider à démontrer l'impact des pratiques de GRH sur les comportements des salariés.
- ▶▶ **Il aborde ensuite la démarche d'audit social**, qui permet de comprendre plus en profondeur les attitudes et comportements des salariés.
- ▶▶ **Enfin, il montre comment les outils de responsabilité sociale** de l'entreprise peuvent eux aussi contribuer à révéler la valeur ajoutée de la fonction RH dans l'entreprise ?

Le pilotage social

Les outils du pilotage social se sont développés sous l'impulsion de la loi du 17 juillet 1977, qui rend obligatoire l'élaboration d'un bilan social pour les entreprises de plus de trois cents salariés.

Le bilan social

Éditer et diffuser un bilan social annuel est obligatoire dans les entreprises de 300 salariés et plus. Toutes les informations inscrites dans le bilan social sont fixées par l'article L-431-4 du Code du travail. On y recense sept familles d'indicateurs sociaux, avec des sous-familles détaillées dans le tableau 7.1.

- L'emploi.
- Les rémunérations et charges accessoires.
- Les conditions d'hygiène et de sécurité.
- Les autres conditions de travail.
- La formation.
- Les relations professionnelles.
- Les autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

Le bilan social a été créé davantage dans un but de négociation sociale que de pilotage social. C'est pourquoi il est diffusé aux partenaires sociaux et aux délégués du personnel, pour avis consultatif.

Cependant, le bilan social contribue à mettre en place une culture de collecte d'information sur les salariés, qui sert de base à l'élaboration des autres outils de pilotage social. Notamment, les indicateurs du bilan social obéissent à des **modes de calcul** qui sont strictement **définis par la loi**. Les effectifs au 31 décembre, les effectifs permanents, le calcul du taux d'absentéisme ou du taux d'accidents de travail sont fixés par le législateur. Ce qui pourrait être perçu comme une contrainte permet des **comparaisons fiables et significatives** avec les autres entreprises. De plus, dans le bilan social, chaque indicateur est comparé aux valeurs prises au cours des deux années précédentes, ce qui permet d'avoir une **vision évolutive dans le temps** pour un établissement donné.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 7.1 – Les rubriques du bilan social (décret du 8 décembre 1977)

Emploi	Rémunérations et charges accessoires	Conditions d'hygiène et de sécurité	Autres conditions de travail	Formation	Relations professionnelles	Autres conditions de la vie de l'entreprise
11. Effectifs 12. Travailleurs extérieurs 13. Embauche 14. Départs 15. Promotions 16. Chômage 17. Handicapés 18. Absentéisme	21. Montant des rémunérations 22. Hiérarchie des rémunérations 23. Mode de calcul des rémunérations 24. Charges accessoires 25. Charges salariales globales 26. Participation financière des salariés	31. Accidents du travail et de trajet 32. Répartition des accidents par élément matériel 33. Maladies professionnelles 34. CHS 35. Dépenses de sécurité	41. Durée et aménagement du temps de travail 42. Organisation et contenu du travail 43. Conditions physiques de travail 44. Transformation de l'organisation du travail 45. Dépenses d'amélioration des conditions de travail 46. Médecine du travail 47. Travailleurs handicapés	51. Formation professionnelle continue 52. Congés formation 53. Apprentissage	61. Représentants du personnel et délégués syndicaux 62. Information et communication 63. Différents concernant l'application du droit du travail	71. Œuvres sociales 72. Autres charges sociales

Bon nombre d'indicateurs sociaux que l'on rencontre dans les entreprises s'inspirent de la définition et des modalités de calcul proposées dans le bilan social. Si chaque directeur des ressources humaines peut aller au-delà de ce qui est dicté par la loi et construire des ratios qui lui sont propres, il ne peut s'abstraire d'un certain nombre d'entre eux.

En résumé, le bilan social est un excellent **outil pour démarrer un pilotage social**, car il offre des éléments de référence pour bâtir des indicateurs, et pour les comparer d'un établissement à l'autre, d'une entreprise à l'autre, d'un secteur d'activité à l'autre. Le tableau 7.2 fait état des principaux indicateurs du bilan social et des modalités de calcul définies par la loi.

Mais le bilan social reste un **outil insuffisant** jugé trop globalisant, trop centralisateur, peu accessible, il est finalement peu exploité. Il ne peut donc suffire pour avoir une gestion des ressources humaines proactive. S'il constitue une bonne base de départ, il est nécessaire d'aller plus loin dans cette démarche en construisant des tableaux de bord sociaux.

Les tableaux de bord sociaux (TBS)

Les tableaux de bord sociaux s'appuient sur une logique similaire à celle du bilan social, puisqu'il s'agit d'élaborer des indicateurs qui permettent de visualiser et de quantifier la gestion des ressources humaines. Mais ils sont conçus en tant qu'outils de gestion et visent à analyser des évolutions sociales.

Si l'on retrouve des indicateurs similaires à ceux du bilan social dans ces tableaux, il est possible d'en construire d'autres, de suivre leur évolution au cours des mois et de mettre en place des actions correctrices. La famille des indicateurs, le choix des ratios et la fréquence de leur calcul sont donc déterminés par le gestionnaire, en fonction d'objectifs qui lui sont propres.

■ Construire un tableau de bord social

Les tableaux de bord sociaux diffèrent du bilan social pour plusieurs raisons :

- La liberté dans le choix des indicateurs.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 7.2 – Les principaux indicateurs du bilan social

Chapitres du bilan social	Méthode de calcul définie par le bilan social
Emploi Pyramide des âges Taux de turnover volontaire Taux de licenciement Taux d'absentéisme Pourcentage de salariés promus	Nombre de salariés par tranche d'âge Nombre de démissions/effectif moyen mensuel Nombre de licenciements/effectif moyen mensuel Nombre d'heures d'absence/nombre d'heures théoriques travaillées Nombre de salariés promus à une CSP supérieure/effectif permanent
Rémunération Salaire moyen mensuel brut Hiérarchie des salaires	Masse salariale annuelle/effectif moyen mensuel Salaire du décile supérieur/Salaire du décile inférieur
Conditions d'hygiène et de sécurité Taux d'accidents du travail Taux d'accidents avec arrêt Maladies professionnelles	(Nombre d'accidents × 1 000 000)/nombre d'heures travaillées (Nombre d'accidents avec arrêts × 1 000 000)/nombre d'heures travaillées Nombre de salariés atteints de maladie professionnelle/effectif moyen
Autres conditions de travail Travail de nuit Salariés soumis à un travail pénible	Nombre de salariés qui travaillent de nuit/effectif moyen Nombre de salariés soumis à plus de 85 décibels/effectif moyen
Formation Pourcentage de la masse salariale consacré à la formation	Somme des dépenses de formation/masse salariale
Relations professionnelles Intensité des conflits	Nombre d'heures de travail perdues pour cause de grève/nombre d'heures travaillées théoriques

- La période de recueil de l'information : mensuelle, trimestrielle, semestrielle, ou annuelle dans un tableau de bord ; imposée et annuelle dans le bilan social.
- La palette d'utilisation : le tableau de bord n'est pas seulement un outil de communication du service RH ; il est utile à tous les niveaux de l'entreprise et permet d'améliorer la gestion des hommes.

Ainsi, le tableau de bord social est conçu en fonction des attentes de ses utilisateurs. Une direction générale sera intéressée par des indicateurs sur les accidents de travail, les CDD, les frais de personnel, la masse salariale. Un responsable d'unité sera demandeur d'éléments sur l'âge, l'ancienneté, le type de contrats, l'absentéisme.

La fiche pratique 7.1 indique les grands principes et étapes de la construction des tableaux de bord sociaux.



Fiche pratique 7.1

Principes de construction des tableaux de bord sociaux

- **Se fixer des objectifs RH quantifiés précis**, qui soient pertinents pour l'entreprise, pour un établissement, pour un groupe de salariés, et grâce auxquels on pourra fournir des résultats intéressants.
- **Choisir ou créer des indicateurs RH** qui répondent aux objectifs fixés.
- **Mettre en place un système d'information interne** qui vise à obtenir de la part des « gens du terrain » les données qui permettront de calculer les indicateurs choisis.
- **Suivre l'évolution des indicateurs RH** et engager des actions correctrices, notamment lorsque l'on constate un écart entre le prévu et le réalisé, ou avec une valeur de référence que l'on souhaite atteindre.

Comment obtenir l'information pour construire des tableaux ? En général, le service des ressources humaines demande des informations quantitatives au manager de terrain (par exemple, le nombre d'absences mensuelles par salarié), puis se

charge de les agréger, de calculer les indicateurs et de communiquer les résultats.

■ Analyser un tableau de bord social

Fixer des valeurs de référence à atteindre

Un tableau de bord social est un véritable outil de gestion quand il est construit selon des objectifs : par exemple, un montant maximum de dépenses en formation, un taux d'absentéisme des employés inférieur à 7 %, une égalité de rémunération entre les hommes et les femmes qui occupent un même emploi.

Comparer les valeurs à des normes de référence

L'analyse des données RH n'a de sens qu'en comparaison avec une norme que l'on juge pertinente : les résultats obtenus les années passées, dans une autre unité en interne, dans les services ou établissements d'un même groupe, chez les concurrents, etc.

La norme peut donc être une autre entité de salariés (elle vise à se comparer à une entité modèle), temporelle (elle montre l'évolution des indicateurs et les dérives possibles), ou prendre la forme d'un objectif d'excellence (5 % de turnover).

Pour aider à se fixer une ou plusieurs normes de référence, divers organismes fournissent des moyennes nationales ou européennes qui peuvent servir de point de repère pour analyser les indicateurs (cf. fiche pratique 7.2). Certains sont internationaux, à l'exemple d'Eurostat, du Bureau international du Travail, ou de l'OCDE. De nombreux organismes français fournissent aussi des informations sur les moyennes nationales et sectorielles pour les principaux indicateurs : absentéisme, pourcentage de CDD, accidents de travail, participation à la formation, etc. L'ensemble des données qu'il est possible de collecter de cette manière fournit des référentiels externes qui complètent les référentiels internes que les responsables des RH possèdent.



Fiche pratique 7.2

Quelques sites pour trouver des normes de référence RH

- www.insee.fr (Institut national de la statistique et des études économiques)

Les données statistiques de l'Insee sont accessibles dans les thèmes « Revenus-salaires » et « Travail-emplois ». Les tableaux de l'économie française fournissent des informations complémentaires sur des thèmes liés au travail et à l'emploi.

- www.travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de/76

La rubrique Études/Recherche/Statistiques est riche en informations renseignées par la Dares (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques). La collection *Premières Synthèses* est particulièrement intéressante : elle présente les statistiques les plus récentes sur les thèmes de l'audit social (accidents de travail, absentéisme, etc.). Plus généralement, de nombreux indicateurs sont disponibles sur le site de la Dares. Ils touchent des domaines très variés : chômage, conditions de travail, formation, temps de travail, rémunérations, gestion des personnes handicapées, 35 heures...

- www.centre-inffo.fr (Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente)

Le Centre Inffo dispose de données nationales et européennes sur la formation professionnelle continue, depuis l'ingénierie jusqu'aux dépenses de formation des entreprises.

- www.epp.eurostat.ec.europa.eu

Ce site est consacré aux statistiques européennes. Dans la rubrique « données », des indicateurs sur l'emploi permettent d'obtenir des points de repère sur les pratiques des entreprises européennes en matière d'écart de rémunération entre hommes et femmes, de formation permanente, ou d'accidents du travail.

Les indicateurs du pilotage social

Chaque tableau de bord social se construit à partir d'informations RH relatives à un thème de GRH (par exemple, les accidents de travail et maladies professionnelles). Les pages qui suivent reprennent les thèmes les plus communément rencontrés dans les tableaux de bord.

■ Les effectifs

Les ratios d'effectifs visent à photographier « qui fait quoi » dans une entreprise. Ils permettent aussi d'étudier les types de contrat de travail et de quantifier le recours à la flexibilité.

- Les ratios de **situation et de structure** sont liés à l'âge et au niveau de qualification des salariés (voir le tableau 7.3). Ils conduisent à l'élaboration des pyramides des âges et des anciennetés. Par ce biais, le responsable RH peut anticiper les risques liés aux départs à la retraite (surreprésentation des salariés de plus de 55 ans), aux goulets d'étranglement (surreprésentation des salariés jeunes et difficultés de gestion des carrières) et aux éventuels conflits de génération (sous-représentation des salariés d'âge intermédiaire). Ces ratios peuvent conduire à des analyses sur la mixité et le pourcentage des femmes présentes dans la population salariale.
- Les ratios de **mouvement interne** portent sur la mobilité horizontale et verticale des salariés. Ils permettent de déterminer le pourcentage de salariés qui changent de poste par an, et donnent une idée de la dynamique de la gestion des emplois et des compétences.

Tableau 7.3 – Les indicateurs de gestion des effectifs

Ratios de situation et de structure	Ratio d'âge	$\frac{\text{Somme des âges des salariés}}{\text{Effectif moyen}}$
	Ratio de vieillissement	$\frac{\text{Nombre de salariés à X ans de la retraite}}{\text{Effectif moyen}}$
	Ratio d'encadrement	$\frac{\text{Nombre de salariés d'encadrement}}{\text{Effectif moyen (toute CSP confondue)}}$
	Ratio par type de CSP	$\frac{\text{Effectif d'une CSP}}{\text{Effectif moyen (toute CSP confondue)}}$
Ratios de mouvement interne	Ratio de mobilité fonctionnelle	$\frac{\text{Nombre de salariés ayant changé de fonction}}{\text{Effectif moyen}}$
	Ratio de mobilité verticale	$\frac{\text{Nombre de promotions}}{\text{Effectif permanent}}$



»

	Taux de mobilité potentielle	$\frac{\text{Nombre remplaçants possibles}}{\text{Nombre de postes disponibles}}$
Ratios de temps de travail et flexibilité	Ratio des emplois à temps partiel	$\frac{\text{Nombre de temps partiel (CDI, CDD)}}{\text{Effectif moyen}}$
	Ratio de l’emploi en CDD	$\frac{\text{Nombre de salariés en CDD}}{\text{Effectif moyen}}$
	Ratio de flexibilité	$\frac{\text{Nombre d’heures de CDD et de temps partiel}}{\text{Effectif inscrit} \times \text{horaire mensuel}}$

Les ratios de **temps et de flexibilité** tentent de préciser la part des salariés qui relève de la gestion de la flexibilité. Si le pourcentage d’emplois en CDD ou à temps partiel est très souvent calculé, il est possible d’ajouter à ce calcul le nombre de salariés présents dans l’entreprise mais relevant d’un contrat d’intérim et de sous-traitance. Pour le cas où le recours au temps partiel est important (industrie, grande distribution, etc.), construire un ratio en fonction du nombre d’heures effectuées est plus pertinent qu’en fonction du nombre de salariés.

■ Les indicateurs du turnover

Le turnover peut être dû à des départs :

- en période d’essai ;
- à la suite d’un licenciement ;
- pour démissions ;
- pour cause de retrait de la vie professionnelle (retraite, décès, etc.).

Le départ en période d’essai traduit une mauvaise adéquation entre le nouvel embauché et les besoins du poste et de l’employeur. Les causes de ce type de départ sont en général reliées au processus de recrutement et d’intégration.

Les ratios de turnover pour démission font référence aux départs volontaires de l’entreprise tels que les départs négociés en accord avec l’employeur. Il est important de les connaître car ces départs peuvent refléter une incapacité de fidélisation à long terme des collaborateurs, pouvant être due à une absence de perspectives de progression, une rémunération insatisfaisante, ou tout simplement des perspectives d’emploi plus alléchantes ailleurs.



Fiche pratique 7.3

Les principales causes des départs volontaires

- Un mauvais recrutement.
- Une rémunération insatisfaisante.
- Des perspectives de carrière insuffisantes.
- Un manque d'enracinement dans son emploi (manque de liens, de sentiment d'être à son aise)
- L'existence d'alternatives d'emploi sur le marché du travail.
- Des chocs ou événements survenant dans sa vie personnelle (mobilité géographique d'un époux) ou professionnelle (proposition d'emploi inattendue)

Enfin, les départs à la suite d'un licenciement traduisent l'insécurité économique dans laquelle peuvent se sentir les salariés. Ceux qui restent à la suite de ces licenciements sont parfois appelés les « survivants », mettant en lumière les conséquences psychologiques durables que peuvent avoir des licenciements en terme de climat de travail et de stress chez les salariés.

Tableau 7.4 – Les principaux indicateurs de turnover

Taux de turnover	$\frac{\text{Nombre de départs}}{\text{Effectif moyen}}$
Taux de roulement	$\frac{(\text{Nombre de départs} + \text{entrées})}{\text{Effectif moyen}}$
Turnover des nouveaux embauchés	$\frac{\text{Nombre de départs au bout de } n \text{ mois}}{\text{Nombre d'embauches}}$
Taux de survie	$\frac{\text{Nombre de restants au bout de } n \text{ mois}}{\text{Nombre d'embauches}}$
Ratio d'insécurité de l'emploi	$\frac{\text{Nombre de licenciements}}{\text{Masse salariale}}$

■ Les indicateurs de l'absentéisme

L'**absentéisme** est un autre indicateur ou ratio important en matière de pilotage social. Il est exigé dans le bilan social, et est suivi avec attention par les responsables RH et les managers car il peut

traduire un comportement de retrait indiquant une baisse de motivation et d’intérêt pour son travail.

Les ratios d’absentéisme figurant dans le tableau 7.5 ont pour objectif de quantifier la gravité du phénomène (ratio de la 1^{re} ligne) et d’en préciser les symptômes (autres ratios). Outre le taux d’absentéisme classique qui est mentionné dans le bilan social, la plupart des tableaux de bord sociaux mettent l’accent sur l’absentéisme de moins de trois jours, ainsi que sur les motifs de l’absentéisme.

Tableau 7.5 – Les principaux indicateurs d’absentéisme

Taux d’absentéisme	$\frac{\text{Nombre d’heures d’absence}}{\text{Nombre d’heures théoriques travaillées}}$
Durée moyenne de l’absence	$\frac{\text{Nombre d’heures d’absence}}{\text{Nombre d’absences}}$
Taux de fréquence des absences	$\frac{\text{Nombre d’absences}}{\text{Effectif moyen annuel}}$
Importance des absences d’une journée	$\frac{\text{Nombre d’absences d’une journée}}{\text{Nombre total d’absences}}$
Risque absentéisme	$\frac{\text{Coût des absences}}{\text{Masse salariale}}$

En France, tout secteur d’activité confondu, le taux d’absentéisme moyen est inférieur à 6 % et assez stable depuis les années 2000. Cela signifie que sur l’ensemble des heures théoriquement travaillées, 6 % ont été perdues à cause des absences des salariés (source : Insee).



Fiche pratique 7.4
Les motifs d’absence inclus et exclus du calcul du taux d’absentéisme

Les motifs inclus du taux d’absentéisme

- Maladie
- Maternité
- Accident (de trajet ou de travail)
- Maladie professionnelle
- Absences autorisées par la hiérarchie (visite médicale, convocation officielle...)
- Absences non autorisées

Les motifs exclus du taux d'absentéisme

- Congés payés
- Absences conventionnelles (heures de délégation)
- Autres congés (formation, parentaux, etc.)

Les enjeux liés à la maîtrise de l'absentéisme vont au-delà de la motivation au travail. Un salarié absent coûte cher à l'employeur. Le ratio « risque absentéisme » présenté dans le tableau 7.5 permet de mettre en avant les risques de dérive financière liés à l'absence. Les coûts de remplacement, le recours au CDD, à l'intérim, la sous-productivité, les dysfonctionnements liés à l'absence augmentent ce risque. Selon les spécialistes du contrôle de gestion sociale, un taux d'absentéisme de 1 % conduirait à augmenter les dépenses de frais de personnel de 0,3 à 0,6 %.

Il est donc primordial d'agir pour lutter contre l'absentéisme. La fiche pratique 7.5 propose un résumé des principales mesures de lutte.



Fiche pratique 7.5

Comment lutter contre l'absentéisme ?

Les mesures incitatives

- Primes de présence
- Accord d'intéressement tenant compte du taux d'absentéisme
- Lien avec les choix de promotion

Les mesures coercitives

- Affichage public des absents
- Réunions d'information
- Visite médicale systématique lors d'arrêts pour cause de maladie
- Entretien avec son supérieur

■ Les indicateurs de la rémunération

Les indicateurs de pilotage social relatifs à la rémunération utilisent les notions de masse salariale (montants des postes comptables 641 et 645 du plan comptable général) et de salaires bruts ou nets versés. Ils excluent les dépenses relatives à l'Intérim et les dépenses afférentes à la main-d'œuvre de flexibilité (CDD par exemple).

Un premier type de ratios concerne la compétitivité externe de la politique salariale d’une entreprise. Il s’agit de présenter des ratios liés aux montants de rémunération versés aux salariés. Il est possible de distinguer ces données par catégorie socioprofessionnelle, par sexe, région ou secteur d’activité. L’auditeur social peut ensuite comparer les résultats obtenus aux pratiques de rémunération de ses concurrents ou de son secteur d’activité. Le tableau 7.6 montre les rémunérations moyennes versées en France. Il offre un début de repérage à tout responsable RH qui souhaite mener un *benchmarking* sur les rémunérations versées.

Tableau 7.6 – Rémunérations moyennes en 2011

Salaires nets annuels en euros en 2011				
CSP	Hommes	Femmes	% F/H	Total
Cadres	51 624	40 344	78,2 %	47 856
Professions intermédiaires	27 708	24 132	87,1 %	26 184
Employés	19 788	18 180	91,9 %	18 648
Ouvriers	20 160	16 776	83,2 %	19 620
Ensemble	27 744	22 380	80,7 %	25 560

Source : Insee, 2011.

Un second type de ratios s’intéresse à l’équité interne de la rémunération, c’est-à-dire aux écarts entre les plus petits et les plus gros salaires. Ces ratios sont présentés dans le tableau 7.7. Ils donnent un ordre de grandeur de la hiérarchie des salaires dans une entreprise. Plus de détails sont mentionnés dans le chapitre 5 sur chacun de ces ratios.

Tableau 7.7 – Les indicateurs d’équité interne

Ratio de niveau de rémunération	Ratio d’accroissement des rémunérations	% annuel d’accroissement des salaires de l’entreprise
		% annuel d’accroissement des salaires du secteur
Ratios de structure salariale	Hiérarchie des salaires	$\frac{\text{Rémunération du décile supérieur}}{\text{Rémunération du décile inférieur}}$
	Compa-ratio	$\frac{\text{Salaire moyen}}{\text{Salaire médian}}$

■ Les autres indicateurs de pilotage social

Les autres indicateurs qui font l’objet de tableaux de bord sociaux traitent de :

- **La formation.** Outre le ratio de pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, les auditeurs s’intéressent aux égalités d’accès à la formation. Le pourcentage de salariés formés, par catégorie socioprofessionnelle ou par sexe, est un ratio intéressant dans cette perspective. En pratique, les cadres ont deux fois plus accès aux formations que les ouvriers.
- **Les maladies et accidents de travail.** Les ratios qui servent de référence sur ce thème sont le taux d’intensité des accidents, calculé en fonction d’un million d’heures travaillées, et le taux d’accident pour 1 000 salariés, qui sont tous deux obligatoirement renseignés dans les déclarations à fournir au CHSCT (voir le tableau 7.8). Ainsi, en France, le taux d’accidents de travail est de 36,2 pour 1 000 salariés. Les ouvriers, les hommes et les jeunes sont deux fois plus touchés par les accidents que les autres (Insee).

Aux accidents de travail, en baisse depuis 2000, s’ajoutent les maladies professionnelles. Si elles ne sont que 26 pour 10 000 salariés, leur fréquence a augmenté de 55 % depuis 2003 (Insee). La majorité d’entre elles sont liées aux troubles musculo-squelettiques (85 % des maladies).

Les accidents et maladies liés au travail étant souvent occasionnés par des conditions de travail particulières, des indicateurs complémentaires peuvent être calculés pour évaluer les risques encourus par les salariés : pourcentage de salariés soumis à plus de quatre-vingt-cinq décibels, soumis à des conditions thermiques difficiles, stress excessif, horaires instables, etc.

Tableau 7.8 – Ratios complémentaires de pilotage social

Ratios de formation	Ratio des salariés formés	$\frac{\text{Nombre de salariés formés}}{\text{Effectif moyen}}$
	Taux d’intensité	$\frac{\text{Nombre d’heures de formation}}{\text{Nombre d’heures théoriques travaillées}}$
	Taux de fréquence	$\frac{\text{Nombre d’heures de formation}}{\text{Effectif moyen}}$



»

Ratios de maladie et d'accidents	Taux d'accident du travail	$\frac{\text{Nombre d'accidents} \times 1\,000\,000}{\text{Nombres d'heures travaillées}}$
	Pourcentage d'accidents graves	$\frac{\text{Nombre d'accidents avec arrêt de travail}}{\text{Nombre total d'accidents}}$
	Ratio de fréquence de la maladie A	$\frac{\text{Nombre de personnes atteintes de la maladie A}}{\text{Effectif moyen}}$

- Enfin, quelques ratios portent aussi sur **les conflits et les relations sociales**. Il s'agit plutôt de données brutes sur le respect des réunions avec les représentants du personnel, de leur fréquence, ou des heures de délégation accordées. Le cas particulier de la grève est parfois étudié plus en détail, selon son degré d'intensité (pourcentage de jours ou d'heures qui ont été perdus pour cause de grève) et d'extension (pourcentage de salariés ayant participé au mouvement social).

Du pilotage social à l'audit social

Les tableaux de bord et leurs indicateurs sont un premier pas pour comprendre comment se comportent les salariés de l'entreprise. Ils permettent aussi d'anticiper et de percevoir des enjeux RH et des risques RH pour l'avenir. Une pyramide des âges en forme de champignon peut conduire à des difficultés de recrutement et de renouvellement des compétences. Un taux d'accidents de travail en augmentation conduit à s'interroger sur les conditions de travail, la formation et la sensibilisation à la sécurité au travail. Mais ces outils se centrent uniquement sur des données chiffrées.

Pourquoi le taux d'accidents augmente-t-il ? Comment l'expliquer ? Respecte-t-on correctement les exigences légales (port du casque, formations à la sécurité obligatoires, etc.) ? Est-on informé, sensibilisé et encouragé à adopter des gestes qui renforcent la sécurité au travail ? Pour répondre à de telles questions, les outils de pilotage restent insuffisants et c'est aux outils de l'audit social qu'il faut faire appel.



Avis d'expert

« Il y a l'entreprise d'en haut et il y a l'entreprise d'en bas. Ce n'est pas la même. Question de point de vue », observe Hubert Landier. [...] Le bonheur ne se limite pas à la feuille de paye. La rémunération ne représente qu'une dimension parmi d'autres du bonheur au travail. Le patron qui veut se donner les moyens de réussir est celui qui crée un engagement fort des salariés, en apportant chaque jour des réponses concrètes. »

Source : extrait de LE GALÈS, Y. « Le bonheur au travail », *Le Figaro*, rubrique Économie, 23/08/2012, p. 29.

La méthodologie de l'audit

Le terme d'audit est habituellement réservé au domaine comptable et financier, où il désigne les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées fournies par les entreprises. Cette idée a été transposée à la GRH. Une des missions de l'audit social est de **vérifier que les données et la gestion RH de l'entreprise sont fiables et conformes à la loi**. On parle d'**audit de conformité** dès qu'il s'agit de contrôler que les données du bilan social sont bonnes et que le service RH respecte le droit de travail.



Fiche pratique 7.6

Les 4 étapes d'un audit social

1. Le pré-diagnostic social

Il est effectué pour déterminer les forces de l'entreprise et les problèmes internes. Cette étape permet d'aboutir à un profil des risques sociaux de l'entreprise.

2. Le recueil des données RH

L'auditeur peut s'appuyer sur des observations, des entretiens ou encore des questionnaires pour enquêter en détail sur un problème donné.

3. L'analyse

L'auditeur compare les résultats obtenus à des références externes et étudie des tendances éventuelles. À l'aide du matériau qu'il possède, il tente d'établir des relations de cause à effet, et recherche des garanties sur la cause des dysfonctionnements notés.

4. Les recommandations et les actions d'amélioration

Mais le travail d'audit social va au-delà d'un simple contrôle. Il inclut aussi une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'**identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines**. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'action. Ce type d'audit est appelé **audit d'efficacité**. C'est sur ce type d'audit que la suite du chapitre insistera, car c'est dans cette optique que la plupart des outils ont été développés. Il s'organise autour de quatre étapes détaillées dans la fiche pratique qui suit.

Quels outils pour collecter les données RH ?

Les données RH peuvent prendre diverses formes et reposent en grande partie sur des discours dont la fiabilité est discutable. Comment être sûr qu'un salarié sera sincère en répondant à un questionnaire ? Quelles réactions va-t-on constater lors d'un entretien ? Avec quelle sincérité répond-on aux questions ? Le type de données RH que l'on peut collecter concerne :

- **Des résultats observables et des indicateurs**, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Ils correspondent à des données brutes (nombre de jours d'absences, nombre d'accidents, nombre de CDD, etc.). à partir desquels on forme des indicateurs, tels qu'ils sont calculés dans les tableaux de bord sociaux.
- **Des données statistiques**, qui peuvent être recueillies par voie de sondage et permettent d'obtenir des statistiques sur ce que pensent les salariés des pratiques de GRH et de la manière dont ils sont gérés dans l'entreprise.
- **Des données qualitatives**, qui aident à connaître en profondeur les attitudes et les perceptions des salariés, comme les sources de satisfaction ou de motivation au travail. Ces données sont importantes pour comprendre les attentes du personnel, et sont en général recueillies par entretien individuel ou de groupe.

Si la plupart des données brutes et des indicateurs figurent dans les tableaux de bord, l'auditeur peut être amené à en construire de nouveaux et à mettre en place un protocole de recueil de données pour avoir des ratios plus précis. Par exemple, si l'on étudie le turnover des cadres, le nombre de départs et leurs causes sont des informations insuffisantes. Il sera intéressant d'avoir des informa-

tions sur la part des départs en période d'essai, sur le taux de survie, sur les différences entre cadres et non cadres, entre services, et de connaître le taux de démission moyen du secteur d'activité. L'ensemble de ces données servira de base pour analyser l'étendue du phénomène, et tenter de repérer des populations ou des causes qui seraient particulièrement visées en interrogeant ces populations par questionnaire ou voie d'entretien.

Le questionnaire d'enquête

Il permet de collecter des données RH auprès d'un grand nombre de salariés. Lorsqu'il est implanté sur une base régulière, il aide à suivre les évolutions et à prendre des mesures correctrices pour maintenir un niveau de satisfaction, d'engagement et de bien-être élevé chez les salariés.



Avis d'expert

Une étude de PB Consulting Group, réalisée auprès de 150 experts RH d'une centaine d'entreprises, confirme que la maîtrise du climat social reste une préoccupation majeure pour les directions des ressources humaines. [...] En essayant de l'évaluer, les DRH poursuivent plusieurs objectifs : améliorer la connaissance des opinions des salariés, faire progresser leur engagement, identifier des axes d'amélioration managers/salarié et des pistes d'action pour diminuer les absences.

Source : extrait de « Ce que font les DRH pour maîtriser le climat social », *La Vie Éco*, 24/05/2012

■ **Comment construire un questionnaire d'enquête ?**

Bien entendu, il n'existe pas de questionnaire idéal, mais avoir à l'esprit quelques règles permet de s'assurer que l'outil de sondage créé est de qualité et évite de collecter des données biaisées ou peu fiables :

- Formuler des questions de manière neutre, sans biais, sans sous-entendus.
- Utiliser des mots clairs et un libellé qui reflète parfaitement ce que l'on cherche à mesurer. Si l'on s'intéresse à la satisfaction des employés, les items porteront sur le bien-être au travail, et sur les

dimensions du travail qui sont sources de satisfaction. Les questions qui tentent de mesurer un niveau d’implication se focaliseront davantage sur un sentiment d’attachement, une adhésion aux valeurs de l’entreprise, et non au bien-être dans son travail.

- Opter pour une longueur « raisonnable » : un sondage long, complexe, peut réduire le nombre de répondants, la qualité des réponses, et générer des coûts de traitement élevés.
- Enfin, l’échelle de mesure mérite réflexion. Une échelle qui exclut la position neutre oblige les répondants à se positionner et force leur opinion. Un nombre réduit de choix conduit à regrouper les réponses et ne permet pas d’analyse nuancée des opinions. À l’opposé, inclure beaucoup de modalités de réponses ou/et une position neutre permet de se « cacher ».

Voici deux extraits de questionnaires qui présentent des qualités et des caractéristiques très différentes (tableaux 7.9 et 7.10).

Le premier questionnaire a été administré pour mesurer la motivation des conseillers financiers d’une banque mutualiste à servir leurs clients et à valoriser les atouts d’une mutuelle. Son objectif est de savoir que pensent les salariés de leur travail et du plaisir qu’ils trouvent à le faire. Cet outil a été conçu pour une utilisation ponctuelle, dans un contexte de réflexion sur les modalités d’évaluation et de rémunération des conseillers financiers.

Tableau 7.9 – Extrait d’un sondage sur le travail des conseillers financiers

❶ pas du tout d’accord ❷ pas d’accord ❸ indécis ❹ d’accord ❺ tout à fait d’accord

Les résultats de mon évaluation annuelle :					
Reflètent les efforts que j’ai fournis au travail	1	2	3	4	5
Sont cohérents avec le travail que j’ai accompli	1	2	3	4	5
Sont justifiés, étant donnée ma performance au travail	1	2	3	4	5
Comment sont attribuées les augmentations de salaire ?					
Les augmentations de salaire que je reçois au travail me font vendre plus	1	2	3	4	5
Dans mon agence, ce sont les meilleurs vendeurs qui ont les augmentations de salaire les plus élevées	1	2	3	4	5
Si les clients que je sers sont nombreux à être satisfaits, j’aurai une augmentation salariale	1	2	3	4	5
					»»

» Ce que je pense de mon travail

J'ai confiance en mes aptitudes à réaliser mon travail	1	2	3	4	5
Mon emploi actuel me convient très bien	1	2	3	4	5
J'ai suffisamment d'autonomie pour déterminer comment faire mon travail	1	2	3	4	5
Mon impact sur ce qui se passe dans mon agence est important	1	2	3	4	5
Je trouve du réel plaisir dans mon travail	1	2	3	4	5

Je suis motivé dans mon travail, parce que...

Je me soucie d'être utile aux clients	1	2	3	4	5
J'apprécie le travail en soi	1	2	3	4	5
Je veux aider les clients au travers de mon travail	1	2	3	4	5
Je trouve mon travail engageant	1	2	3	4	5

Ce que je pense des valeurs et de la culture de mon entreprise...

J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon agence	1	2	3	4	5
Quand quelqu'un critique mon agence, je le ressens comme une insulte personnelle	1	2	3	4	5
Je me reconnais dans les valeurs prônées dans ma mutuelle	1	2	3	4	5
Les valeurs de ma banque correspondent à mes propres valeurs	1	2	3	4	5

Le deuxième questionnaire (cf. tableau 7.10) est administré sur une base annuelle sur des sites industriels. Le souci de la sécurité y est présent et les risques d'accidents élevés. La population interrogée est constituée d'ouvriers, d'agents de maîtrise et de cadres. L'intérêt de cet outil est de pouvoir comparer les résultats et d'étudier les évolutions au cours du temps. Les questions portent sur la notion de satisfaction et, si elles restent simples et assez générales, traitent des thèmes importants d'un site industriel. L'échelle de mesure à trois points est moins fine que dans l'exemple précédent, mais reste suffisante pour avoir une graduation des réponses.

Tableau 7.10 – Questionnaire annuel sur la sécurité au travail

Conditions de travail : sur chacun des points suivants, quel est votre avis ?		Insatisfaisant	Acceptable	Satisfaisant
L’environnement de travail		☐	☐	☐
La sécurité du travail		☐	☐	☐
L’aménagement du lieu de travail		☐	☐	☐
La nécessité de changer de poste		☐	☐	☐
Indiquez ce qui est le plus pénible pour vous		☐ Chaleur	☐ Port de charge	☐ Cadence
		☐ Air toxique		☐ Bruit
		☐ Adaptation au poste		☐ Déplacements
Sécurité				
Connaissez-vous les règles de sécurité de l’usine ?		Non	Un peu	Oui
Règles d’évacuation :.....		☐	☐	☐
Règles sur le poste de travail :.....		☐	☐	☐
Pensez-vous que votre poste comporte un risque non maîtrisé par notre plan de sécurité ?		Non		Oui
Lequel ?.....		☐	☐	
		Bonnes	Acceptables	Mauvaises
Comment évaluez-vous les règles de sécurité ?		☐	☐	☐
Comment sont vos relations avec votre hiérarchie direct ?		☐	☐	☐
Comment sont vos relations avec votre chef de service ?		☐	☐	☐
Poste de travail				
		Pas du tout	Parfois	Tout à fait
Avez-vous les ressources et les moyens pour remplir votre mission ?		☐	☐	☐
Êtes-vous satisfait des opportunités de carrière ?		☐	☐	☐
Êtes-vous satisfait de votre poste actuel ?		☐	☐	☐
Ambiance				
		Insatisfaisant	Acceptable	Satisfaisant
Que pensez-vous de vos relations avec les collègues de travail ?		☐	☐	☐
Que pensez-vous de l’ambiance de travail dans votre service ou bureau ?		☐	☐	☐

Le guide d'entretien

Si les sondages permettent d'avoir une vision large de l'opinion des salariés, les résultats manquent parfois de nuance pour étudier un problème d'audit social. En outre, le questionnaire est inadapté dès que l'on tente de faire émerger les sources d'un problème. Le questionnaire suppose une présélection des items qui peut omettre certaines causes et conduire l'auditeur à des conclusions erronées.

C'est pourquoi, si l'enquête est pratique en présence d'un effectif important, il semble préférable de recevoir le personnel en entretien lorsque leur nombre est réduit.

■ Comment construire un guide d'entretien ?

Les entretiens d'audit social sont souvent **semi-directifs**. Comme pour les sondages, un ensemble de règles mérite d'être connu pour réduire les erreurs dans le recueil d'information.



Fiche pratique 7.7

Quelques conseils pour réussir un entretien d'audit social

- Bien choisir la personne qui mène l'entretien : on ne s'exprime pas de la même manière à un supérieur hiérarchique, à un membre du service RH, ou à un consultant extérieur.
- Bien comprendre le rôle de l'intervieweur : entamer une discussion sur la base d'une question générique, qui permettra à l'interviewé de s'exprimer sur son travail, mais **ne pas être directif**.
- **Prévoir des questions de relance** et des demandes de détails pour guider la discussion mais interférer le moins possible. On parle d'empathie pour évoquer cette attitude d'écoute.
- Préférer les **questions ouvertes et affirmatives**, qui n'induisent pas une réponse ou une opinion.
- Les entretiens doivent être suffisamment longs pour que chaque participant se sente à l'aise et parle librement. Les premières minutes correspondent plus à une prise de contact qu'à une véritable discussion, au moins 30 minutes sont nécessaires pour que l'interviewé soit en confiance et parle de son travail avec sincérité.

Les deux guides présentés ci-dessous ont été créés pour comprendre les raisons de la démission de jeunes commerciaux. Le premier concerne les commerciaux qui ont démissionné au cours des deux années précédentes. La phrase d’entame correspond à la première question posée aux interviewés, une fois l’objectif général de l’étude présenté. Les questions de relance visent à approfondir des thèmes qui pourraient expliquer le départ. Le deuxième guide est plus directif que le premier : il s’adresse à d’anciens salariés qui s’expriment librement sur leur départ.

**Tableau 7.11 – Guide d’entretien sur les causes du turnover
Commerciaux en poste**

Objectif	Phrase d’entame	Questions de relance
Raisons liées au métier et à l’ambiance de travail.	« Parlez-moi de votre emploi actuel. »	« Qu’attendez-vous de votre emploi actuel ? » « Par rapport à votre expérience actuelle, quels sont les changements que vous souhaiteriez (rémunération, conditions, relationnel) ? »
Raisons liées à la politique RH (recrutement, évolution).	« Comment voyez-vous votre avenir professionnel ? »	« Aimeriez-vous rester dans cette entreprise ? Pourquoi ? » « Quels sont les postes qui vous plairaient ? » « Envisagez-vous de changer d’entreprise ? »

**Tableau 7.12 – Guide d’entretien sur les causes du turnover
Commerciaux qui ont démissionné**

Objectif	Phrase d’entame	Thèmes de relance
Raisons liées au départ.	« Expliquez-moi pourquoi vous avez quitté l’entreprise. »	Mission, responsabilités, poste de travail. Points positifs et négatifs du poste et de l’entreprise. Causes principales et secondaires du départ. Raisons personnelles.
Améliorations possibles.	« Qu’est ce qui vous aurait incité à rester ? »	Changements souhaités. Perspectives professionnelles. Éléments attractifs du poste et de l’entreprise. Choix personnels.

Les outils d'analyse de l'information sociale

Une fois les informations collectées, il faut les traiter et les analyser. L'auditeur recherche des liens entre les différentes informations sociales. L'explication d'un problème comme l'absentéisme peut avoir diverses sources : mauvaises conditions de travail, démotivation, pauvreté et répétitivité des tâches, mauvais climat de travail, etc.

Des méthodes statistiques permettent d'établir des liens entre un problème et ses causes possibles. Mais elles supposent un travail préalable de codage des informations, surtout lorsqu'elles émanent des entretiens. Le principe d'analyse de liens statistiques s'appuie sur un modèle théorique préalable, que l'on appelle « **arbre des causes** ». Ces arbres modélisent les relations entre les performances, les comportements, les attitudes, et les pratiques de GRH. L'analyse statistique visera à vérifier les relations mentionnées dans l'arbre des causes, et indiquera si elles sont significatives. Si c'est le cas, on pourra mettre en place des actions correctrices qui seront ciblées exclusivement sur les véritables causes du problème.

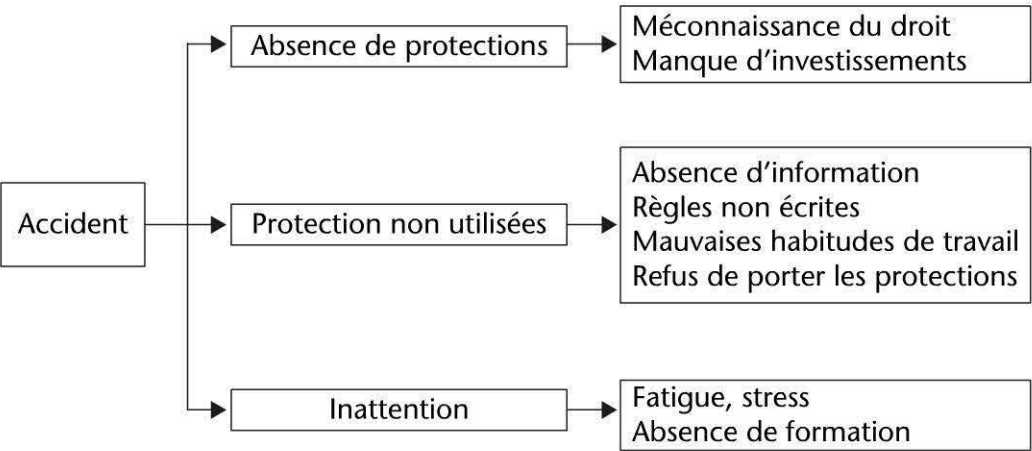


Figure 7.1 – Exemple d'arbre des causes d'un accident de travail

Un premier type de résultats s'obtient à partir de **tris croisés** entre deux variables que l'on pense être liées. L'utilisation du menu « graphiques » d'Excel permet d'avoir des courbes d'évolution d'une variable en fonction d'une autre. L'intérêt de cet outil est d'obtenir une représentation visuelle du phénomène, qui pourra être communiquée et parle d'elle-même. Le test du **Khi**

Deux permet de vérifier l'existence d'un lien entre deux variables ou deux groupes d'individus. Son score est d'autant plus grand que les deux groupes ou variables sont liés. Le logiciel Excel permet d'effectuer ces tests.

D'autres analyses statistiques plus complexes peuvent être menées pour étudier des relations entre les données sociales. Les **corrélations ou les régressions multiples** conduisent à élaborer des tests statistiques qui permettent de tester les arbres des causes dans leur intégralité. Mais de tels outils sont plus lourds d'utilisation et nécessitent l'utilisation d'un logiciel d'analyses statistiques spécifique, tel Sphinx ou SPSS.

La certification sociale

Depuis quelques années, sous l'impact du courant de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) insufflés notamment par l'Organisation mondiale du commerce et du Bureau international du travail, un volet particulier de l'audit social se développe : la certification et les normes RH, dites « sociales ».

On peut voir la certification sociale comme le volet social ou RH de la responsabilité sociale de l'entreprise qui couvre, à titre d'exemples, le bien-être des salariés, leur santé, ou encore leurs conditions de travail. Les entreprises, dans le cadre de leurs programmes de RSE, mettent en place des tableaux de bord sociaux afin de présenter des indicateurs de gestion démontrant leurs efforts pour gérer les salariés de manière « éthique » et responsable.

L'impulsion du législateur

En France, ce courant a été favorisé par le vote de plusieurs lois visant à créer des incitatifs à adopter des règles de gestion « socialement responsables ».

La loi NRE de 2001 sur les Nouvelles Régulations Économiques considère que toute société a des devoirs à l'égard des citoyens, dont celui de sauvegarder l'emploi, mais aussi le territoire. Elle

exige que les entreprises françaises de plus de trois cents salariés et cotées sur le marché boursier présentent des informations sur la gestion de leurs ressources humaines, de deux natures : quantitatives et statiques, via le bilan social ; qualitatives et éthiques, via la loi NRE.

Les informations sociales exigées par la loi NRE vont donc au-delà de ce qui est mentionné dans le bilan social. Par exemple, les renseignements à fournir doivent présenter une analyse des difficultés éventuelles de recrutement. Les informations sur les motifs de licenciement, l'allocation des heures supplémentaires et le recours à la main-d'œuvre extérieure à la société y sont aussi détaillées (cf. tableau 7.13).

Tableau 7.13. Exemple d'indicateurs RH permettant de répondre aux informations exigées par la loi NRE

Mixité/parité au travail	Part des femmes dans les cadres dirigeants Part des femmes dans les cadres intermédiaires Écarts de salaire homes/femmes
Durée de travail	Part des salariés travaillant la nuit Part des salariés avec des horaires flexibles
Lutte contre l'exclusion	Part des embauches de minorité culturelle Part des embauches de personnel handicapé Part des embauches de jeunes de 25 ans et moins Part des embauches de salariés de 55 ans et plus
Licenciements	Part des salariés licenciés Répartition des motifs de licenciement Part des salariés licenciés avec une indemnité Part des salariés licenciés bénéficiant d'un soutien formel à la reconversion

Les lois Grenelle I et Grenelle II adoptées en 2009 et 2010 ont renforcé les devoirs des entreprises en matière de responsabilité environnementale et sociétale, en étendant la loi NRE aux sociétés non cotées.

Les indices de certification sociale

Le courant de la RSE a été à l'origine de la création de multiples indices de certification sociale, par le biais de la mise au point de référentiels internationaux tels que le *Global Reporting Initiative*,

de codes de conduite tels que le *Global Compact*, ou de normes ou labels tels que la norme SA 8000.

Ces normes et procédures de certification sociale obligent les entreprises qui souhaitent les obtenir à fournir des informations sur leur politique sociale, qui peuvent être recueillies par le biais des tableaux de bord et des méthodes d'audit social. Ces indices et normes s'appuient sur une logique similaire à la loi NRE, mais contrairement à cette dernière, sont facultatifs. C'est l'employeur qui décide de mettre en place une démarche de certification.

■ Les indices boursiers

Un premier type d'indices sont les indices boursiers, qui évaluent le cours de bourse d'une entreprise à la manière dont ses salariés y sont gérés

Le **Down Jones Sustainability Index – DJSI** – a été créé en 1999. Il sélectionne parmi les deux mille plus grosses capitalisations boursières les entreprises qui démontrent les meilleures performances en matière de RSE. Un volet porte sur la dimension RH et sociale de l'entreprise.

Le **FTSE4Good** est un indice boursier du *London Stock Exchange*. Les critères sociaux d'introduction au FTSE4Good sont basés sur les directives de l'OCDE, de l'Organisation internationale du travail, du *Global Compact* ainsi que du Conseil économique et social des Nations Unies. Entre autres exigences, les entreprises intégrées au FTSE4Good s'engagent à respecter les normes fondamentales du travail fixées par l'OIT, à supporter publiquement la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, et à faire référence au respect des droits des peuples autochtones. Pour demeurer au sein des indices socialement responsables du FTSE4Good, les normes en matière de droit humain ont été rehaussées en septembre 2003, conduisant à l'exclusion des sociétés inaptes à démontrer le respect des nouvelles exigences.

■ Les normes internationales

La **norme SA 8000** créée en 1997 dans le cadre du *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* ou CEPAA, permet aux entreprises de garantir à leurs clients qu'elles offrent des conditions

de travail irréprochables. Cette norme a été élaborée à partir des exigences formulées dans certaines conventions internationales du travail et a une vocation universelle.

La norme fixe un ensemble de règles de conduite concernant :

- le travail forcé ;
- la liberté syndicale ;
- l'égalité des rémunérations entre hommes et femmes ;
- le recours à la main-d'œuvre infantile ;
- la sûreté et la qualité de l'environnement de travail ;
- la non-discrimination en fonction de la race, de la religion, de l'origine nationale, d'un handicap, du sexe, de l'orientation sexuelle, de l'appartenance syndicale ou des attaches politiques ;
- les punitions corporelles, la coercition mentale ou physique, l'insulte verbale ;
- le respect d'horaires de travail (48 heures par semaine, repos hebdomadaire d'un jour) ;
- le respect des minima légaux de salaire.

■ Le label responsabilité sociale

Créé le 14 décembre 2004 sous l'égide du Ministère du travail, de l'emploi et de la cohésion sociale, le « label responsabilité sociale » se positionne comme le garant éthique des bonnes pratiques sociales des acteurs de la chaîne de la relation clients. Les critères d'évaluation du volet RH, mesurés par 2 cabinets d'audits indépendants, portent sur :

- le recrutement ;
- l'accueil et l'intégration des salariés ;
- le suivi de carrière ;
- l'intégration des travailleurs handicapés ;
- la reconversion et la fidélisation des salariés ;
- le baromètre social de l'entreprise ;
- le dialogue social ;
- l'analyse détaillée du processus de formation ;
- la surveillance et observation électronique et vie privée CNIL ;
- les conditions de travail ;
- la responsabilité sociale de l'entreprise.

L'essentiel |

- ▶▶ **Les outils de pilotage social** se sont développés avec la loi sur le bilan social, qui oblige les entreprises à collecter des informations RH ou « sociales » et à construire des indicateurs RH.
- ▶▶ **Le tableau de bord social** est l'outil central de construction des indicateurs RH. Il peut porter sur une variété de thèmes (emploi, turnover, etc.).
- ▶▶ **Les lois sur les nouvelles régulations économiques et les lois Grenelle I et II** conduisent à élargir le champ des informations sociales à renseigner, en incluant des indicateurs liés à la lutte contre l'exclusion, le chômage, etc.
- ▶▶ **Les responsables RH ont aussi besoin de comprendre pourquoi** ils observent de tels indicateurs. Les outils d'audit social, et notamment les questionnaires d'enquête et les entretiens, sont utiles pour analyser les indicateurs et en comprendre les causes.

Conclusion

Nous avons fait le tour des principaux outils de la gestion des ressources humaines. Finalement, le lecteur pourrait penser en parcourant cet ouvrage qu'il suffit de recourir à certains d'entre eux pour structurer la gestion RH de son entreprise. Je souhaite en conclusion rappeler quelques précautions incontournables à la mise en œuvre de ces outils.

L'outil, au service d'une politique cohérente de GRH

Chaque outil reflète une vision bien particulière des hommes et des femmes de l'entreprise. L'évaluation en 360° renvoie par exemple à une logique qui fait de l'évaluation un acte majeur de la gestion sociale. Un tel outil présente des réticences fortes quand il est proposé dans une organisation aux logiques collectives et statutaires dominantes. Le choix des outils doit donc se faire en cohérence avec la culture de l'entreprise, ses valeurs, son histoire et sa stratégie. Le tableau 8.1 montre la pertinence des outils que nous avons vus dans l'ouvrage selon le type de GRH adopté dans l'entreprise.

Tableau 8.1 – Outils des RH et stratégie RH

Thème	Outils	Politique RH à dominante administrative	Politique RH à dominante managériale	Politique RH à dominante stratégique
Emplois et compétences	Description de postes Référentiel de compétences Comité d'évaluation	Fréquente Rare Rare	Systématique Fréquent Parfois	Systématique Fréquent Parfois
GPEC et carrières	Plan d'effectif Procédure de GPEC CIF, VAE, bilan de compétences Bourses de l'emploi Comité de carrière Bilan comportemental Entretiens, mentorat, coaching	Fréquent Fréquente Systématique Fréquent Parfois Rare Parfois	Fréquent Fréquent Systématique Fréquent Fréquent Parfois Parfois	Fréquent Fréquent Systématique Systématique Systématique Fréquent Fréquent
Recrutement	Profil de poste Image employeur Tests de personnalité Guide d'entretien Tests d'aptitude Développement personnel	Fréquent Rare Rares Parfois Parfois Rare	Systématique Rare Parfois Fréquent Parfois Rare	Systématique Parfois Parfois Fréquent Fréquents Parfois
Évaluation	Notation/critères d'évaluation Entretien avec guide 360°	Parfois Parfois Rare	Parfois Très fréquent Rare	Rare Systématique Parfois



© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

» Thème	Outils	Politique RH à dominante administrative	Politique RH à dominante managériale	Politique RH à dominante stratégique
Rémunération	Classification des emplois et des compétences Grille de salaire Rémunération variable Epargne salariale Avantages en nature Rémunération à la carte	Fréquente Parfois Parfois Rare Parfois Rare	Fréquente Fréquente Fréquente Parfois Parfois Rare	Systématique Systématique Fréquente Fréquente Fréquente Parfois
Formation	Plan de formation ¹ Analyse des besoins de formation Questionnaire de satisfaction Autre outil d'évaluation	Fréquent Parfois Parfois Rare	Systématique Fréquente Fréquent Parfois	Systématique Fréquente Systématique Fréquent
Audit social	Bilan social ² Tableaux de bord sociaux Audit interne Certification sociale	Fréquent Parfois Rare Rare	Fréquent Fréquents Rare Parfois	Systématique Systématiques Parfois Parfois

1 Pour rappel, cet outil est obligatoire selon la taille des entreprises.

2 Idem.

On constate que certains outils relèvent d'une vision restreinte de la GRH que l'on peut qualifier d'administrative. Ces outils sont présents dans la majorité des entreprises et visent à structurer les actions RH, dont le rôle est souvent secondaire. Le nombre d'outils et leur complexité tendent à croître dès que l'on accorde de l'importance à la GRH.

La mise en œuvre, plus importante que l'outil lui-même

Disposer d'une palette d'outils riche ne garantit aucunement leur efficacité. Même dans les entreprises où la GRH est stratégique et présentée comme telle aux salariés, l'utilisation des outils est rarement optimale. On rencontre de grands obstacles à cette utilisation.

- **L'arbitrage entre les contraintes opérationnelles et les contraintes managériales** tend à se faire au détriment de ces dernières. Les outils de GRH sont parfois perçus comme une perte de temps. Ils renvoient aussi à des pratiques dont la maîtrise par les hiérarchies est insuffisante, notamment par manque de formation à la conduite d'entretiens, l'animation d'un recrutement, le recueil de besoins de formation, etc.
- **La communication et la culture d'entreprise**, même tournées vers la GRH, sont quelquefois considérées comme du « jargon » d'entreprise et des bons sentiments sans réelle application. En outre, on tend à concevoir l'entreprise comme un ensemble homogène. Si cette conception a du sens pour des petites entités, des grands groupes présents internationalement abritent des sous-cultures et des réalités professionnelles très différentes, selon la branche d'activité et le pays d'accueil. Les efforts pour mettre en place des outils homogènes se heurtent aux contingences et aux habitudes des salariés éloignés du siège social.
- **La combinaison de ces outils** n'est pas toujours aisée. Établir une cohérence entre les outils de rémunération, de recrutement, de gestion des carrières, n'est pas une chose facile. Cela suppose d'avoir un réel recul sur la fonction RH, et de quitter

les logiques techniciennes pour penser à l'ossature d'un système RH et à toutes les interrelations qui existent entre les outils.

Ayant pris la peine de rappeler ces précautions, j'invite le lecteur à se doter des outils qu'il souhaite, et à faire le meilleur usage possible de cet ouvrage.

Bibliographie

Ouvrages et articles cités

- BARON, L. & MORIN, L. « The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills », *Leadership & Organization Development Journal*, 2012, vol. 31, pp. 18-38.
- BEN SHAKHAR G., BAR-HILLEL, M., BILU, Y., BEN-ABBA, E. ET FLUG, A. « Can graphology predict occupational success ? Two empirical studies », *Journal of Applied Psychology*, 1986, n° 71, pp. 645-653.
- BREAUGH, J. « Employee recruitment : Current knowledge and important areas for future research ». *Human Resource Management Review*, 2008, vol. 18, pp. 103-118.
- BRUTUS, S. & GOSSELIN, A. « Le feed-back en milieu de travail », Dans SAINT-ONGE, S. & HAINES, V. (2007), *Gestion des performances au travail*, De Boeck, pp. 295-330.
- CHAPMAN, D., UGGERSLEV, K., CARROLL S., PIASENTIN, K. & JONES, D. « Applicant attraction to organizations and job choice : A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes », *Journal of Applied Psychology*, 2005, vol. 90, pp. 928-944.
- KING R. & KOEHLER D. « Illusory correlations in graphological influence », *Journal of Experimental Psychology Applied*, 2000, vol. 6, n° 4, pp. 336-345.
- SAINT-ONGE, S. & GUERRERO, S. *Gestion des carrières*, 2013, Revue Gestion : HEC Montréal.
- SAINT-ONGE, S. & GUERRERO, S. « L'approche multisource ou la rétroaction 360 degrés comme outil de gestion des carrières », Dans SAINT-ONGE, S. & GUERRERO, S. *Gestion des carrières*, 2013, Revue Gestion : HEC Montréal, pp. 255-278.
- SITZMANN, T., BROWN, K., CASPER, W., ELY, K., & ZIMMERMAN, R. « A review and meta-analysis of the nomological network of trainee reactions », *Journal of Applied Psychology*, 2008, vol. 93, pp. 280-295
- VAN MAANEN, J. & SCHEIN, E. « Toward a theory of organizational socialization ». Dans STAW, B. (1979) *Research in organizational Behavior*, vol. 1, JAI Press.

Articles de presse

- « Ce que font les DRH pour maîtriser le climat social », *La Vie Éco*, 24 mai 2012, consulté en ligne (<http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/ce-que-font-les-drh-pour-maitriser-le-climat-social-22249.html>).
- « Study : performance appraisals are damaging HR's reputation », *People IQ*, consulté en ligne (http://www.peopleiq.com/hot_news.html).

- CHEMIN, A. « L'entreprise, machine à évaluer », *Le Monde*, rubrique Cultures et Idées, samedi 16 mars 2013, p. ARH1.
- FAINSILBER, B. « Renault veut réduire ses effectifs français d'environ 7 500 postes d'ici à fin 2016 », *Les Echos*, rubrique Industrie & Services, n° 21355, mercredi 16 janvier 2013, p. 20.
- LE GALÈS, Y. « Le bonheur au travail », *Le Figaro*, rubrique Économie, 23 août 2012, p. 29.
- PILLIET, L. « Réussir l'intégration de ses nouveaux collaborateurs », *Le Parisien*, lundi 02 décembre 2013, p. CO_E_19.
- RAMSPACHER, M-S. « La personnalité : Françoise Bayle (Orange) », *Les Echos*, rubrique Business, n° 21521, vendredi 13 septembre 2013, p. 38.
- RÉMY, M. « Management : motiver les équipes, une mission clé du directeur financier », *Option Finance*, rubrique Carrières, n° 1188, 17 septembre 2012, p. 55.

Pour aller plus loin

- BILLET, C. *Le guide des techniques d'évaluation*, Dunod, 2^e édition, 2008.
- CADIN, L., GUÉRIN, F., PIGEYRE, F. & PRALONG, J. *Gestion des ressources humaines*, Dunod, Fonctions de l'entreprise, 4^e édition, 2012.
- GUERRERO, S. *Les outils de l'audit social*, Dunod, 2008.
- IMBERT, J., *Les tableaux de bord RH*, Eyrolles, 2014.
- LEDOUX, J-P., *La gestion des emplois et des compétences*, AFNOR, 2^e édition, 2013.
- OZANNE, F., *Être recruté et recruter*, Nathan, 2010.
- POTTIEZ, J. & MEIGNANT, A. *L'évaluation de la formation*, Dunod, 2013.
- ROMAN, B., *Bâtir une stratégie de rémunération*, Dunod, 2^e édition, 2010.
- ST-ONGE, S., GUERRERO, S., HAINES, V. & BRUN, J-P. *Relever les défis de la GRH*, Gaëtan Morin, 4^e édition, 2013.
- TAÏEB, J-P. *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Dunod, 2011.

Index

A

Absentéisme 203
Accident de travail 205
Analyse
– des besoins 170
– des emplois et des compétences 25
Apprentissage dans l'emploi 95
Arbre des causes 215
Audit social 206
Avantage en nature 140

B

Besoin de formation 173
Bilan
– de compétences 49
– social 192
Bourse à l'emploi 54

C

Carte de métiers 52
Cellule de reconversion 47
Certification sociale 216
Chevauchement de salaire 150
Chiffre mémoire. *Voir* Mémoire extraordinaire
Coefficient
– d'expertise 158
– hiérarchique 146
Comité de promotion 54
Compa-ratio 148
Compétence 18, 27
Compétitivité externe 141, 204
Confiance en soi. *Voir* croyance limitante

Contrat de génération 39
Convention collective 146, 158
Critère d'évaluation 117
Croissance professionnelle 47

D

Description de postes 10
Discrimination positive 71
Donneur d'ordres. *Voir* commanditaire

E

Efficacité organisationnelle 180
Enquête salariale 147, 158
Épargne salariale 143
Équité interne 141, 204
Erreur d'attribution 112, 126
Évaluation 108

F

Feedback 111, 131
Fiabilité 79
Fidélité 79

G

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) 38
Grille de salaire 144
Guide
– de l'entretien annuel d'évaluation 108
– d'entretien 213
– d'évaluation 118

H

Haut potentiel 56

I

Îlot de production 33
 Image employeur 72
 Indicateur 194, 198
 Intégration organisationnelle 95
 Intéressement 152

M

Maladie professionnelle 205
 Masse salariale 141, 142, 203
 Mentorat 59
 Mieux-apprendre. *Voir accelerative learning*
 Mini mises en situation 85
 Mise en situation 87
 Motif de non-discrimination 69, 79

N

Norme de référence 197

O

Organigramme 15
 Outil de sondage 209

P

Package de rémunération 143
 Participation aux bénéfices 153
 Peur de l'apprenant. *Voir peur du participant*
 Pilotage social 198
 Plan

- d'effectif (ou *workforce planning*) 42, 46
- de formation 167
- d'épargne entreprise (PEE) 159
- de promotion 55
- d'intéressement volontaire (PIV) 159
- épargne entreprise (PEE) 154

 Poste clé 183
 Potentiel 57

Q

Question comportementale 84
 Questionnaire

- d'enquête 209
- de satisfaction 176

 Quotient émotionnel 91

R

Ratio

- d'accroissement des salaires 148
- de hiérarchie des salaires 148

 Reconversion professionnelle 47
 Recrutement 68, 77
 Référentiel de compétences 22
 Rémunération variable collective 143
 Responsabilité sociale 219

- de l'entreprise 216

 Rétribution indirecte 140
 Revue du personnel 54

S

Salaire 140
 Satisfaction des stagiaires 175
 Sélection 78
 Sivasailam Thiagarajan. *Voir Thiagi*
 Socialisation 94, 96
 Soutien social 95

T

Tableau de bord social 197
 Tâche 11, 27
 Test

- d'aptitude professionnelle 87
- de personnalité 88

 Transfert des apprentissages 174
 Turnover 200

V

Validité prédictive 79