
UE 213 ➡ **MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION**

Année 2013-2014

Ce fascicule comprend :
La série 4
Le devoir 6 à envoyer à la correction

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET CONTRÔLE DE GESTION

En collaboration avec
le Centre National
d'Enseignement à Distance
Institut de Lyon

CNED

Stéphanie CHATELAIN-PONROY
Catherine LESNARD
Michèle MELLOUL
Jean-Paul MONNOT
Marie-Paule PASQUEREAU
Samuel SPONEM
Christophe TORSET

W2131-F4/4

Les auteurs :

Stéphanie CHATELAIN-PONROY : Professeur des universités, Intec-Cnam.

Catherine LESNARD : Agrégée d'économie et gestion.

Michèle MELLOUL : Agrégée d'économie et gestion.

Jean-Paul MONNOT : Agrégé d'économie et gestion.

Marie-Paule PASQUEREAU : Agrégée d'économie et gestion.

Samuel SPONEM : Professeur HEC Montréal, DESCF, ancien élève de l'École normale supérieure de Cachan.

Christophe TORSET : Maître de conférence au Cnam-Intec, docteur en sciences de gestion, DESCF, responsable de l'UE de Management et contrôle de gestion.

⟨••• www.cnamintec.fr •••⟩

L'ensemble des contenus (textes, images, données, dessins, graphiques, etc.) de ce fascicule est la propriété exclusive de l'INTEC-CNAM.

En vertu de l'art. L. 122-4 du Code de la propriété intellectuelle, la reproduction ou représentation intégrale ou partielle de ces contenus, sans autorisation expresse et préalable de l'INTEC-CNAM, est illicite. Le Code de la propriété intellectuelle n'autorise que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » (art. L. 122-5).

«... OBJECTIFS ...»

La gestion des ressources humaines est un levier fondamental du pilotage d'une organisation. Le contrôle de gestion, en tant que système d'évaluation de la performance, mais également de motivation et de coordination apporte donc à la GRH des outils nécessaires à l'alignement entre individus, organisation et stratégie.

Articulée autour de deux principaux thèmes (la gestion des ressources humaines dans l'organisation et le contrôle de gestion sociale), cette série intègre les objectifs suivants :

- comprendre les caractéristiques, rôles et place de la gestion des ressources humaines dans le management d'une organisation privée ou publique ;
- comprendre les principaux enjeux actuels de la gestion des ressources humaines dans différents contextes ;
- comprendre les enjeux et les leviers du changement dans l'organisation ;
- approfondir et opérationnaliser la notion de compétences ;
- comprendre et opérationnaliser les outils de la gestion des ressources humaines : GPEC, tableaux de bord sociaux ;
- approfondir le lien entre actions individuelles, systèmes de contrôle/évaluation et stratégie.

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE 4. LE CONTRÔLE DE GESTION, OUTIL DE MOTIVATION ET D'APPRENTISSAGE **7**

Chapitre 1. Une fonction transversale difficilement évaluable.....7

Section 1. L'évolution de la fonction GRH.....8

Section 2. La fonction GRH au service de la performance de l'organisation.....10

Section 3. La difficulté d'évaluer la fonction GRH.....12

Section 4. Le système d'information sociale.....18

Chapitre 2. La gestion des compétences et le contrôle de gestion.....22

Section 1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....23

Section 2. Le développement des compétences.....39

Chapitre 3. La gestion du changement.....50

Section 1. Les différentes approches du changement.....51

Section 2. Les risques du changement.....53

Section 3. La gestion des transformations.....55

Chapitre 4. La gestion des rémunérations et le contrôle de gestion.....62

Section 1. Les politiques de rémunération.....62

Section 2. La structure des rémunérations.....65

Section 3. La prévision de la masse salariale.....73

Section 4. Le contrôle de l'évolution de la masse salariale.....80

Chapitre 5. Les tableaux de bord sociaux.....87

Section 1. Les dysfonctionnements sociaux.....87

Section 2. L'importance grandissante des indicateurs sociaux.....90

Chapitre 6. Gestion des ressources humaines et contrôle de gestion dans le secteur public.....93

Section 1. Contrôle de gestion et management dans la modernisation de la gestion publique.....94

Section 2. Contrôle de gestion et management dans la réforme budgétaire....100

EXERCICE AUTOCORRIGÉ **111**

INDEX **118**

DEVOIR 6 **119**

LE CONTRÔLE DE GESTION, OUTIL DE MOTIVATION ET D'APPRENTISSAGE

La fonction gestion des ressources humaines (GRH) comme les autres grandes fonctions de l'entreprise doit être cohérente avec les stratégies établies par la direction générale. L'environnement instable, complexe et hostile impose régulièrement de nouvelles contraintes aux dirigeants. Les dirigeants de grands groupes français sont désormais soumis au gouvernement d'entreprise imposé par les investisseurs institutionnels étrangers dont le poids est estimé à plus d'un tiers de la capitalisation boursière française et qui réalisent plus de 80 % des transactions sur les actions françaises cotées à la Bourse de Paris ; ceux-ci sont intéressés par les choix stratégiques de portefeuille d'activités qui influencent les cash-flows et sont donc plus sensibles à la gestion des ressources humaines : impossible de créer de la valeur actionnariale sans des clients satisfaits auxquels sont offerts des produits conçus et fabriqués par des employés impliqués.

Du côté des analystes financiers, la gestion des RH est considérée comme facteur de rentabilité. Des facteurs-clés sont identifiés : compétence du personnel, rigueur de la gestion, qualité du climat social. La rentabilité dépend donc de la formation, de la politique salariale et de la gestion participative. Pour ces analystes, la fonction RH doit avoir essentiellement pour objectif d'éviter les crises, donc les risques.

La pression des marchés a conduit toute entreprise, la grande comme la petite, à multiplier les manœuvres stratégiques. Les stratégies de redéploiement, de recentrage sur le métier de base, de croissance externe modifient profondément le périmètre de l'entreprise : délocalisations, externalisation des fonctions les moins créatrices de valeur. Il faut développer la mobilité géographique, la mobilité professionnelle et assurer l'intégration du personnel. La gestion des carrières et des rémunérations s'en trouve profondément renouvelée.

Les responsables des ressources humaines, longtemps relégués à la simple administration du personnel, acquièrent plus de responsabilités :

- La gestion des compétences incluant le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la rémunération. Le champ d'action ne se limite plus uniquement aux salariés de l'entreprise, mais s'étend aux partenaires et aux administrateurs dans les grandes sociétés (recrutement de nouveaux administrateurs, identification de compétences manquantes).
- La conduite de changement rendant nécessaire le dialogue social. Crises, conflits doivent être contenus, sinon évités.

Dans le secteur public, des problèmes spécifiques de GRH et de contrôle se posent. Ils seront abordés dans le 6^e chapitre de cette série.

CHAPITRE 1. UNE FONCTION TRANSVERSALE DIFFICILEMENT ÉVALUABLE

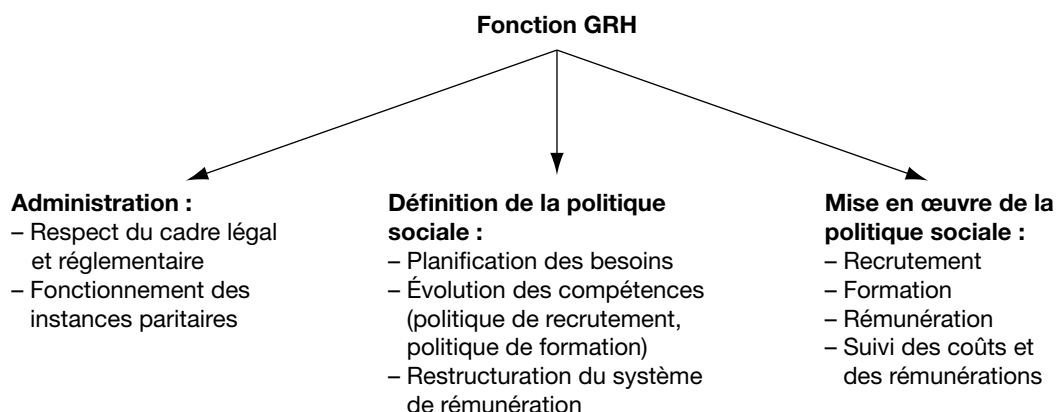
Ces dernières années, bon nombre d'entreprises ont externalisé leurs activités non directement créatrices de valeur et se sont enrichies de nouvelles entités à la suite de fusions-acquisitions.

La fonction GRH regroupe un ensemble de processus qui ont pour objet l'acquisition de la ressource, son affectation, son utilisation, son développement et son évaluation. Cet ensemble d'activités se trouve disséminé dans toute l'entreprise à des degrés divers. Certaines existent

dans toute organisation : ce sont celles qui concernent l'administration du personnel. D'autres sont plus ou moins développées et bien souvent les principaux responsables considèrent qu'elles ne sont génératrices que de coûts, car ils n'établissent pas le lien entre le résultat de la GRH et les résultats de l'entreprise. La question de l'utilité de la fonction GRH est donc posée.

SECTION 1. L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION GRH

Les activités peuvent être actuellement regroupées autour de 3 grands axes :



Administration : application de la législation sociale, relations avec les services administratifs du travail : conception et application de procédures pour faire fonctionner les instances représentatives du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise...) ; tenue des dossiers du personnel ; paie.

Définition de la politique sociale : politiques de recrutement et de formation pour développer les compétences-clés ; prévision des besoins en fonction des stratégies de l'entreprise, analyse de l'environnement RH.

Mise en œuvre de la politique sociale : recrutement pour répondre aux besoins présents, évaluation du personnel, suivi des dysfonctionnements ; rémunération, suivi du temps de travail, suivi des postes et emplois ; formation ; gestion des conflits.

L'objet de la fonction GRH englobe l'ensemble des salariés de l'entreprise et de plus en plus les salariés d'autres firmes qui travaillent pour elle. C'est une fonction partagée entre 3 catégories d'acteurs :

- la direction générale qui élabore les principes de la politique sociale ;
- le responsable des ressources humaines qui met en place le système de GRH, aide et conseille les responsables hiérarchiques, et contrôle les décisions en matière de RH ;
- les responsables hiérarchiques qui appliquent la GRH.

Le contenu de la fonction GRH s'est enrichi au cours du ^{xx}e siècle sous l'influence d'un certain nombre de facteurs économiques, technologiques et sociaux :

| Évolution de la fonction GRH | Facteurs d'évolution | Caractéristiques de l'entreprise et de la fonction GRH |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>PREMIÈRE MOITIÉ DU XIX^e SIÈCLE :</p> <p>Période de proto-industrialisation. Système composé d'un centre, l'entreprise, qui rassemble des travailleurs à temps plein et d'une périphérie composée de travailleurs ruraux.</p> | <p>« Il sera libre à toute personne de faire tel négoce, d'exercer telle profession, art ou métier que bon lui semble » (décret du 16/02/1791). Abolition du système corporatif. Marché et dérégulation sont privilégiés.</p> | <p>Flexibilité externe du travail. Organisation en réseau : l'entreprise approvisionne les ateliers de campagne en matières premières et assure les ventes dans les ateliers urbains.</p> |

| Évolution de la fonction GRH | Facteurs d'évolution | Caractéristiques de l'entreprise et de la fonction GRH |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SECONDE MOITIÉ DU XIX ^e SIÈCLE : Concentration spatiale du capital et du travail. | Nouvelles techniques (filature mécanique, machine à vapeur) exigent leur utilisation continue pour amortir les coûts fixes. Développement des moyens de transport et de communication qui raccourcissent les délais d'exécution : le travail à domicile est moins compétitif. Marchés moins fluctuants. | Concentration dans la sidérurgie, les charbonnages, le textile et l'industrie chimique. Développement de règlements d'usines pour discipliner une main-d'œuvre stable plus nombreuse. Intégration sociale (logements, soins...) pour fixer la main-d'œuvre rurale. |
| DE LA FIN DU XIX ^e SIÈCLE À 1945 : Rationalisation de la gestion de la main-d'œuvre, application des lois sociales. Émergence de la fonction personnel vers une société salariée. | Nouvelles technologies issues de la seconde industrialisation. Naissance du contrat de travail (loi du 27/12/1890). Droit de grève (24/05/1864). Liberté d'association (1884). Régime des conventions collectives (1919). Lois de 1936 relatives aux congés payés, à la représentation du personnel. Apparition de théories qui conduisent à la rationalisation du travail (OST de Taylor). | Apparition de services du personnel dans les grandes organisations : recrutement, répartition de la main-d'œuvre dans les ateliers. Développement des œuvres sociales pour accélérer l'intégration du personnel. |
| 1945-1980 : Centralisation, rationalisation et professionnalisation des services du personnel pendant les Trente Glorieuses. | Développement de la législation sociale (comité d'entreprise en 1945, droit d'expression, représentation du personnel, formation, rémunération entre 1962 et 1982). Partage des gains de productivité issus de la croissance (compromis fordiste). | Modèle de GRH repose sur le diplôme et l'ancienneté. Homogénéisation des statuts du personnel (niveaux, qualifications). |
| DEPUIS 1980 : La fonction GRH au service de la stratégie. | Nouvelles technologies du traitement de l'information. Internationalisation des activités ; développement des investissements directs. 3D : déréglementation, décroisement et désintermédiation. Épuisement du modèle de consommation de masse. Instabilité de l'environnement. Montée des emplois de services. | Innover et être flexible sont essentiels, d'où une organisation centrée sur le client-roi : projets transversaux, juste-à-temps, qualité totale. Firme réseau avec recentrage sur le cœur de métier et externalisation d'activités périphériques. Décentralisation de la fonction GRH. Demande d'évaluation des prestations du personnel. Développement de la gestion des expatriés. Gestion des compétences. Conduite du changement. |

Aujourd'hui, 3 modèles de GRH coexistent :

1. Le modèle où domine la pratique de la flexibilité quantitative : mise anticipée à la retraite, développement des CDD (contrats à durée déterminée), du temps partiel, sous-traitance.
2. Le modèle qui privilégie la flexibilité interne. Il s'agit de bâtir une organisation qualifiante (créatrice de potentiel humain). Le personnel est considéré comme un investissement, une ressource, une source d'avantage concurrentiel et non plus seulement comme un coût (« Accords à vivre » de Renault de décembre 1989).
3. Le modèle de flexibilité partenariale où le périmètre de GRH s'étend au personnel non subordonné qui exerce des activités périphériques, au personnel partagé avec d'autres entreprises qui appartiennent au même bassin d'emploi.

Quel modèle privilégier ? Le choix dépend de divers facteurs internes et externes à l'entreprise :

Facteurs de contingence de la fonction GRH

| Facteurs externes | Facteurs internes |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Facteurs économiques : <ul style="list-style-type: none"> • marché du travail au plan quantitatif et au plan qualitatif ; • évolution des marchés des biens et services au plan conjoncturel et au plan structurel. | Choix stratégiques : <ul style="list-style-type: none"> • spécialisation ou diversification ; • différenciation ou domination par les coûts ; • internationalisation ; • partenariat. |
| Facteur technologique : <ul style="list-style-type: none"> • rythme des innovations. | Type d'organisation : <ul style="list-style-type: none"> • taille ; • structure. |
| Facteurs législatifs : <ul style="list-style-type: none"> • lois sociales ; • lois sur l'éthique. | Style de direction |
| Facteurs sociaux : <ul style="list-style-type: none"> • système de formation initiale, de formation continue ; • système culturel. | Compétences des spécialistes en ressources humaines |

Cette adaptation de la fonction GRH à ces facteurs suffit-elle pour assurer sa performance ?

SECTION 2. LA FONCTION GRH AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

Les professionnels en ressources humaines doivent de plus en plus démontrer la valeur ajoutée par la gestion des ressources humaines. La recherche de gains de productivité et d'une meilleure rentabilité a causé des suppressions massives d'effectifs dans les entreprises (pas seulement dans les entreprises industrielles). Mais ces entreprises sont-elles devenues pour autant plus performantes ? Qu'est-ce que la performance ?

I. LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Ce concept de performance est multidimensionnel ; il existe autant de définitions que de personnes qui le définissent. Plusieurs mots permettent de cerner cette notion de performance : efficacité, efficience, productivité, utilité, compétitivité, rentabilité.

Les gestionnaires parlent souvent d'efficacité. Une action est efficace dès lors que les effets produits sont conformes à ce qu'on en attend. À distinguer de l'efficience qui caractérise la capacité de produire le maximum de résultat avec le minimum de moyens.

Pour bon nombre de professionnels et de théoriciens du management, **la performance globale regroupe 3 critères : l'utilité (pertinence), l'efficacité et l'efficience de l'action**. La productivité est un moyen de mesurer l'efficience, la compétitivité permet d'apprécier l'efficacité et l'utilité de l'organisation vis-à-vis du client ; de même pour ce qui concerne la rentabilité qui mesure l'utilité, l'efficience et l'efficacité de la firme pour son ou ses propriétaires.

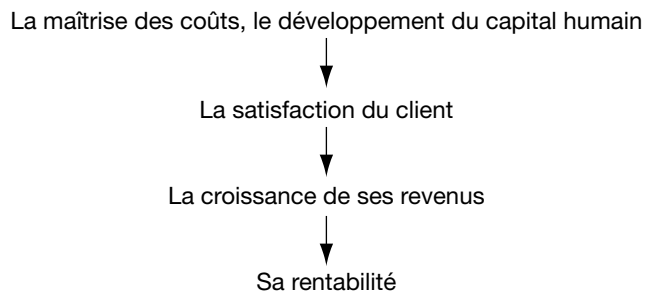
Mais il ne s'agit pas de satisfaire uniquement les propriétaires et les clients.

Ce sont les acteurs qui détiennent un intérêt dans l'entreprise, les « stakeholders » (ayants droit) selon les Américains, qui apprécient la nature et le niveau de performance attendus ; ils cherchent à influencer les finalités de l'entreprise et le partage des richesses créées en leur faveur.

Quatre grandes catégories de détenteurs d'influence interviennent auprès des dirigeants :

| Détenteurs d'influence | Résultats attendus |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Les propriétaires de la firme | <ul style="list-style-type: none"> • versements de revenus du capital investi • sécurité de l'investissement • croissance de la valeur du capital investi |
| La clientèle | <ul style="list-style-type: none"> • juste prix • qualité du produit ou du service |
| Les pouvoirs publics | <ul style="list-style-type: none"> • création et maintien d'emplois • versement d'impôts • préservation de l'environnement |
| Les ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> • création et maintien d'emplois • rémunérations élevées • sécurité de l'emploi et du travail • satisfaction dans le travail |

La performance globale est donc un compromis de résultats satisfaisants pour tout le monde. Tous les acteurs ont intérêt à ce que la pérennité de l'entreprise soit assurée et ceci grâce à :



Quelles sont les sources de performance ?

Selon les théoriciens des organisations qui appartiennent à l'école classique, c'est l'organisation du travail (l'application de l'OST) qui entraîne la réalisation de gains de productivité dont peuvent bénéficier les salariés et les membres de la direction.

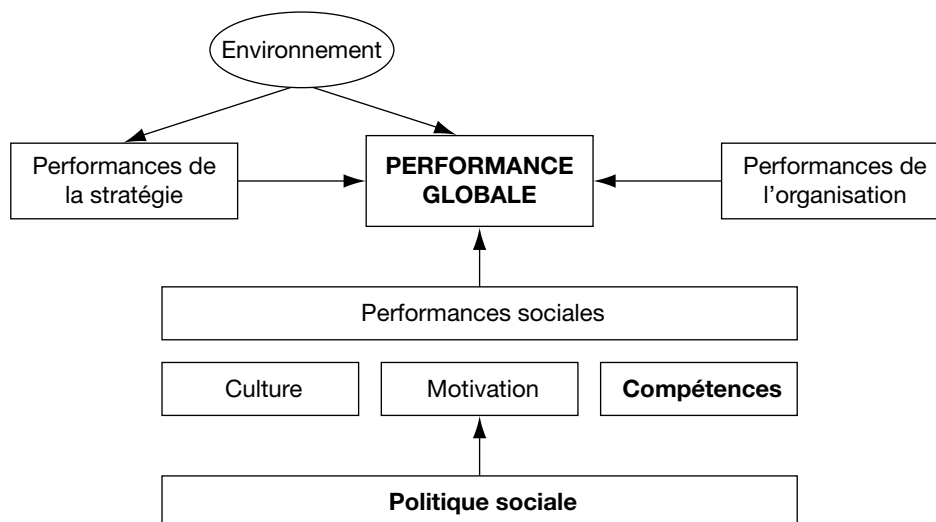
Un autre courant de pensée qui s'est développé aux USA à la fin des années 1950 constate que c'est la qualité de la stratégie (c'est-à-dire une stratégie en adéquation avec l'environnement de l'entreprise) qui garantit la compétitivité, donc la performance. L'organisation doit s'adapter à la stratégie.

Le succès des entreprises japonaises au début des années 1980 a conduit praticiens et théoriciens à comparer les modes de gestion japonais et occidentaux. La différence provient des hommes, selon eux.

II. LE CAPITAL HUMAIN, SOURCE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Par sa compétence, son expérience, sa créativité, le personnel produit de la valeur. Le capital humain est un élément de la valeur économique d'une entreprise. Les ressources humaines peuvent constituer un avantage concurrentiel dès lors qu'elles sont rares, difficilement imitables et bien gérées. La GRH doit contribuer au développement d'un capital humain aux talents uniques et à la mobilisation de celui-ci grâce à différents moyens à intégrer dans une politique sociale : formation, gestion des carrières, rémunérations, promotion, pouvoir, communication interne. L'incidence de cette politique sociale sur l'aptitude et l'attitude des salariés mesure la performance sociale de la firme.

Le lien entre la politique sociale de la firme et sa performance globale existe certes, mais il reste difficile à préciser :



SECTION 3. LA DIFFICULTÉ D'ÉVALUER LA FONCTION GRH

Deux grandes familles de méthodes peuvent être distinguées : les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives.

I. LES MÉTHODES QUALITATIVES

Un rapport, un texte vont présenter les résultats d'analyse. Des experts ne travaillant pas dans l'entreprise portent un jugement sur la qualité de la GRH en la comparant à celle d'autres entreprises. Ce jugement peut se concrétiser par la remise d'un prix (prix décerné par l'Expansion par exemple).

Il est possible par ailleurs de pratiquer un audit de conformité : La gestion respecte-t-elle la législation sociale ? Correspond-elle à un modèle défini au préalable dans l'entreprise ? Il convient de concevoir ce modèle qui doit être conforme à ce qui se fait de mieux dans le domaine et qui doit respecter les usages, les contraintes, la culture de l'entreprise. Un questionnaire destiné à l'ensemble des professionnels en ressources humaines permet de comparer ce modèle et la réalité. La méthode est simple, s'adapte aux spécificités de l'entreprise, indique les domaines à améliorer ; mais elle reste subjective.

II. LES MÉTHODES QUANTITATIVES

A. LES INDICATEURS

On commence par se poser la question : que veut-on mesurer ? S'intéresse-t-on aux ressources humaines, à la GRH ou au service des RH ? On peut ainsi s'intéresser aux ressources humaines, c'est-à-dire à l'ensemble du personnel pour lequel on va mesurer ses caractéristiques : âge, ancienneté, expérience, productivité, compétence, potentiel, implication au travail, absentéisme, taux de rotation... On peut prendre en considération la GRH, c'est-à-dire la façon dont sont gérées les ressources humaines, en appréciant l'importance qui lui est accordée, la qualité de la supervision, de la communication, le climat de travail. On peut enfin déterminer l'efficacité et l'efficience du service des ressources humaines. Pour ce faire, on prend en compte les objectifs du service, sa place dans l'entreprise, son image, le niveau de compétences de ses membres, sa productivité.

Prenons un exemple de mesure des résultats de la GRH : le taux de rotation du personnel. Les causes de départ sont à analyser, car si certaines sont dues à l'entreprise (rémunération trop faible, conditions de travail difficiles, travail inintéressant...), d'autres sont le fait du salarié (conjoint muté dans une autre ville, congé de maternité, congé pour formation, âge de la retraite atteint...). Ce taux est à comparer avec ceux de la profession, et aux taux passés.

Un indicateur doit être pertinent, c'est-à-dire mesurer ce que l'on veut mesurer, simple pour être interprété sans difficulté, représentatif (mesure une partie importante du phénomène observé).

B. LA « COMPTABILITÉ » DES RESSOURCES HUMAINES

Cette méthode consiste à déterminer la valeur du capital humain de l'entreprise. Ce capital humain peut être apprécié :

- Au coût historique : coût du recrutement, coût de la formation, coût de l'intégration du salarié... Mais cette approche néglige le fait que le capital peut se valoriser en dehors de l'entreprise et que l'apprentissage sur le tas n'entraîne pas de coût.
- À sa valeur économique qui est la somme actualisée des revenus que peut produire ce capital. La seule base possible est le salaire espéré par l'individu. ce salaire peut être déterminé en fonction du niveau de qualification ou de compétence et de la politique salariale menée dans l'entreprise. Procéder de la sorte, c'est retenir l'hypothèse que rémunération et contribution coïncident. Or ce n'est pas forcément le cas : le salaire peut être déterminé par une convention collective, un rapport de force, une partie du potentiel de l'individu n'est pas rémunérée quand le rôle attribué ne permet pas de l'utiliser.
- Au coût de remplacement, notion développée par Likert dans les années 1960. Pour le déterminer, il convient de répondre à la question suivante : supposons que la firme ne dispose plus de son personnel. Quel va être le coût de constitution d'un nouveau personnel ? Mais on ne remplace jamais à l'identique.

C. LA MÉTHODE COÛTS-BÉNÉFICES

Les conséquences économiques des comportements du personnel au travail sont déterminées : productivité, retards, absentéisme, accidents, grèves, rotation du personnel. On mesure les coûts associés aux comportements.

EXEMPLE

La mesure de l'absentéisme dans un service :

1. Calcul du nombre d'heures perdues par le personnel absent.
2. Calcul du salaire moyen + charges sociales par salarié absent.
3. Calcul du nombre d'heures de supervision perdues à cause de l'absentéisme.
4. Calcul de la rémunération moyenne des supérieurs hiérarchiques.
5. Estimation des autres coûts liés à l'absentéisme : détérioration de la productivité, non-qualité, non-respect des délais entraînant des ruptures de contrat avec la clientèle, coût de la formation du personnel remplaçant, coût du chômage technique.

Une méthode coûts-bénéfices : l'analyse de l'utilité économique

Est utile un programme dont les bénéfices sont supérieurs aux coûts. Cette méthode a surtout servi dans le domaine de la sélection du personnel en retenant comme critères le gain de productivité et la formation du personnel. L'analyse des coûts se déroule selon le processus décrit précédemment. L'analyse des résultats est loin d'être simple. Il faut estimer la performance des employés une fois la technique mise en œuvre (sélection ou formation). Il convient d'avoir mesuré au préalable les niveaux de performance d'individus effectuant le même travail, les supérieurs hiérarchiques doivent avoir les compétences requises pour juger de la valeur du travail des collaborateurs. Voilà beaucoup de freins à l'utilisation de cette méthode. Deux chercheurs américains en GRH, Cascio et Ramos, ont mis au point un modèle de performance : ils déterminent la

valeur ajoutée du travail. Ils prennent l'exemple du poste de chef comptable dans une compagnie téléphonique américaine.

| Activités | Fréquence | Importance | Pondération | % | Salaire | Performance | Valeur ajoutée |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------------|--------------|---------------|-------------|------------------|
| 1. Supervision | 4,0 | 4 | 16,0 | 16,8 | 5 880 | 1,35 | 7 938,00 |
| 2. Traite les problèmes de facturation des fournisseurs | 5,0 | 7 | 35,0 | 36,8 | 12 880 | 1,00 | 12 880,00 |
| 3. Traite les factures quand un employé ne peut pas le faire | 1,0 | 5 | 5,0 | 5,3 | 1 855 | 1,25 | 2 318,75 |
| 4. Vérifie les rapports envoyés au service comptable, au siège social | 0,5 | 3 | 1,5 | 1,6 | 560 | 2,00 | 1 120,00 |
| 5. Traite les problèmes de pannes d'ordinateur | 2,0 | 7 | 14,0 | 14,7 | 5 145 | 1,00 | 5 145,00 |
| 6. Interprète les changements de procédures, forme les subordonnés | 1,0 | 4 | 4,0 | 4,2 | 1 470 | 0,50 | 735,00 |
| 7. Coordonne la vérification des factures | 0,5 | 3 | 1,5 | 1,6 | 560 | 0,75 | 420,00 |
| 8. S'assure de la mise en place des règles de sécurité | 3,0 | 6 | 18,0 | 19,0 | 6 650 | 1,50 | 9 975,00 |
| TOTAL | | | 95,0 | 100,0 | 35 000 | | 40 531,75 |

Fréquence : 5 tous les jours, 0 jamais

Importance : 7 pour fondamental, 1 sans importance

Pondération : fréquence × importance

% : pondération ramenée à 100

Salaire : attribution de la part du salaire en fonction du %

Performance :

- si la personne est dans la moyenne, elle gagne son salaire ;
- si elle est exceptionnelle, le salaire est supérieur à celui de la moyenne ;
- si elle est sous-performante, on lui attribue une note inférieure à 1.

Il faut recommencer ainsi pour chaque personne effectuant le même travail dans l'entreprise, puis on calcule l'écart type de la distribution des valeurs ajoutées. Plus l'écart type est grand, plus la technique de sélection ou de formation est utile : l'écart entre l'individu exceptionnel et le moyen est grand, il est judicieux d'utiliser la technique pour obtenir plus d'individus exceptionnels.

D. LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

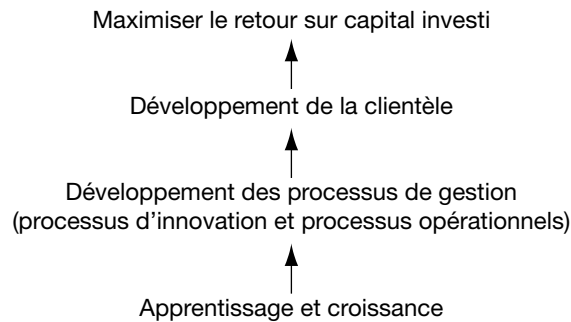
Il s'agit aussi de comparer les bénéfices potentiels d'une action en GRH à son coût :

$$ROI = \frac{\text{Bénéfices (économies, revenus supplémentaires)}}{\text{Coût de l'action}}$$

La méthode est utilisée surtout en matière de sécurité (prévention des accidents), productivité, amélioration de la qualité, formation, rémunérations, implication du personnel.

E. LE « BALANCED SCORECARD »

Le « balanced scorecard » (le BS) est un tableau de bord complet de gestion établi par Norton et Kaplan (voir série 2). Les auteurs ont bâti une théorie de la performance de la firme où la perspective financière est prédominante : il faut maximiser le retour sur capital investi :



L'objectif de maximisation du retour sur capital investi peut être atteint si l'entreprise répond bien aux besoins du client ; on mesurera donc la satisfaction de la clientèle, le niveau de fidélité de la clientèle, la variation du nombre de clients, ce qu'ils rapportent à l'entreprise et les parts de marché. Il faut alors développer le processus d'innovation et les processus de gestion commerciale et de production. Enfin, les auteurs de cette théorie de la firme indiquent que l'organisation doit développer des moyens pour assurer la croissance à long terme : le personnel, le système d'information et les procédures organisationnelles.

Kaplan et Norton proposent ainsi d'inclure 3 mesures de résultat RH dans leur tableau de bord :

1. La satisfaction au travail :

- multiplication dans les décisions ;
- reconnaissance du travail effectué ;
- accès aux informations nécessaires au travail ;
- encouragement à la créativité, à l'initiative ;
- satisfaction générale à l'égard de l'entreprise.

2. La fidélité du personnel : taux de rotation du personnel-clé, celui pour lequel l'entreprise a beaucoup investi.

3. La productivité du personnel : ventes/effectif total de l'entreprise ou valeur ajoutée par employé.

Norton et Kaplan proposent également 3 mesures de moyens :

1. Les compétences du personnel :

- niveau de requalification ;
- pourcentage d'effectif devant avoir une requalification.

Il convient d'identifier les emplois critiques dans la chaîne de valeur, de dresser l'inventaire des compétences, le profil de compétences de chaque emploi.

2. La capacité des systèmes d'information.

3. Le climat social :

- motivation (nombre de suggestions du personnel mises en œuvre) ;
- amélioration continue (temps nécessaire pour améliorer une performance) ;
- travail d'équipes (nombre de projets où plusieurs services sont impliqués).

Où rechercher les informations ?

III. L'ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS

Partie rédigée par Marie-Paule PASQUEREAU

Si les stratégies de changement sont pour les entreprises une nécessité, elles doivent s'appuyer sur le potentiel humain et faire l'objet d'une évaluation économique. La méthode coûts-performances cachés cherche à réconcilier la dimension économique et la dimension sociale de l'entreprise. Le concept de coûts-performances cachés permet à l'entreprise de découvrir des gisements internes en ressources, des marges de manœuvre pour accroître sa performance économique, sans dégrader sa performance sociale et sans sources de financement extérieur supplémentaire.

Henri Savall et les chercheurs de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR) ont proposé une méthode d'évaluation des coûts cachés associée à une méthode de réduction de ces coûts, qui ont été appliquées depuis 1973 dans des entreprises et organisations de divers secteurs.

A. LA NOTION DE COÛTS CACHÉS : DÉFINITION

Un coût caché est un coût qui n'est pas visible parce qu'il n'a pas été calculé :

- soit parce que la comptabilité financière ne l'a pas saisi (coûts d'opportunité ou manque à gagner) ;
- soit parce que la comptabilité de gestion n'a pas procédé aux évaluations nécessaires, en raison, souvent, de la grande dilution de ces charges dans le réseau comptable.

Par exemple, la désorganisation due à l'absentéisme du personnel entraîne des **surcoûts** comptabilisés sur d'autres postes (heures supplémentaires majorées payées aux remplaçants, travail des cadres organisant les remplacements, problèmes par suite de l'incompétence du remplaçant) mais aussi un **manque à gagner** non comptabilisé (perte des clients qui n'ont pas été livrés ou qui, manquant d'interlocuteurs, se sont tournés vers la concurrence).

B. COÛTS CACHÉS : L'ANALYSE DES CAUSES

Souvent liés au comportement humain, les dysfonctionnements à l'origine des coûts cachés empêchent l'entreprise d'être efficiente, voire même efficace. Ces dysfonctionnements peuvent être mesurés par 5 indicateurs¹ :

- l'absentéisme ;
- les accidents du travail ;
- la rotation du personnel ;
- la non-qualité des produits ;
- l'écart de productivité directe (c'est-à-dire le surcroît de temps de travail correspondant aux tâches de contrôle).

C. EFFETS DES DYSFONCTIONNEMENTS ET ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS

Les coûts générés par ces dysfonctionnements peuvent être analysés en 5 rubriques :

- **Les sursalaires** : il s'agit des salaires versés à la personne absente ou des majorations de salaires versées au remplaçant.

Les sursalaires sont évalués en fonction de la différence entre les taux catégoriels respectifs (charges sociales comprises) de la personne remplaçante et de la personne remplacée.

- **Les surconsommations de biens et services** internes ou externes utilisés lors de la régulation de l'absence (télécommunications, embauche d'un intérimaire).

Les surconsommations sont des consommations de biens et services évaluées au prix hors taxes payé par l'entreprise.

- **Les surtemps** : ce sont les temps passés à mettre en place une solution de remplacement.

Le surtemps est évalué à un taux moyen horaire dénommé contribution horaire à la marge sur coût variable (CHMCV).

$$\text{CHMCV} = \frac{\text{Marge sur coût variable de l'année}}{\text{Nombre d'heures d'activité de l'année}}$$

- **Les non-productions** : ce sont les productions perdues du fait de l'arrêt de la production ou de la sous-activité du remplaçant moins expérimenté.

La non-production est aussi évaluée à la contribution horaire à la marge sur coût variable.

- **La non-crédation de potentiel stratégique** : les cadres mobilisés pour la réduction des dysfonctionnements ne peuvent pas, en même temps, se consacrer à leur activité normale porteuse de valeur ajoutée.

1. Savall H., Zardet V. (1991). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Ed. Economica, 4^e édition.

Les coûts qui concernent les sursalaires, les surconsommations et les surtemps sont dilués dans le réseau comptable. Les non-productions et la non-création de potentiel génèrent des coûts d'opportunités non saisis dans la comptabilité traditionnelle.

Ces différents éléments peuvent être synthétisés dans un tableau.

Modèle général de calcul des coûts cach s²

| Indicateurs | Sursalaires | Surtemps | Sur-consommations | Non-production | Non-création de potentiel | TOTAL |
|--------------------------------|-------------------|----------|---------------------|----------------|---------------------------|-------|
| Absentéisme | | | | | | |
| Accidents du travail | | | | | | |
| Rotation du personnel | | | | | | |
| Qualité des produits | | | | | | |
|  carts de productivité directe | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | |
| Concepts  conomiques | Coûts historiques | | Coûts d'opportunité | | | |
| Concepts comptables | Surcharges | | Non-produits | | | |

L'objectif est d'abord d'évaluer un ordre de grandeur des coûts cachés sans rentrer dans une précision extrême génératrice de coûts très élevés.

D. INTÉRÊTS DE L'ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS

Parfois très difficile à mener (par exemple, comment évaluer le coût de la perte de savoir-faire de l'entreprise liée au turn-over ?), l'évaluation des coûts cachés est cependant très utile, notamment en matière de contrôle budgétaire, de décision d'investissement et démarche d'amélioration de la performance.

1. Contrôle budgétaire

La méthode des coûts cachés conduit à :

- une amélioration de l'analyse des écarts sur coûts par une meilleure compréhension des causes ;
- une remise en cause des standards qui peuvent eux-mêmes intégrer des coûts cachés. Le coût standard d'un produit peut, par exemple, incorporer un certain taux de non-qualité ;
- une révision à la hausse des objectifs d'activité en incorporant un objectif de réduction des dysfonctionnements.

2. Décision d'investissement

Les coûts cachés interviennent de plusieurs man res dans la décision d'investissement :

- les recettes nettes évaluées dans la VAN doivent intégrer les coûts cachés évités par le nouvel investissement (suppression des temps d'arrêt dus aux pannes de l'ancienne machine...) et les coûts cachés nouveaux induits par l'investissement (développement de l'absentéisme et mouvements sociaux provoqués par le mécontentement du personnel si l'on augmente les cadences) ;

2. Adapté de Savall, H. (1989). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*. Ed. Economica.

- dans le cas d'investissements immatériels, pour exemple, les coûts de formation ont souvent pour objectif la suppression des coûts cachés ; l'analyse permettra ainsi de mieux diagnostiquer le rapport avantages/coûts du projet.

3. Démarche d'amélioration continue des performances

Les coûts cachés constituent un outil de diagnostic mettant en évidence les dysfonctionnements les plus importants et permettant ainsi de hiérarchiser les actions à entreprendre.

SECTION 4. LE SYSTÈME D'INFORMATION SOCIALE

Que demande-t-on aujourd'hui à un système d'information pour la GRH ?

Le SI doit satisfaire aux obligations sociales et fiscales de l'entreprise et fournir ainsi diverses déclarations. Le système doit contribuer aussi à accroître la performance de la GRH ; son fonctionnement doit être le moins coûteux possible et c'est la raison pour laquelle bon nombre d'entreprises externalisent certaines activités d'administration du personnel comme la paie. Par ailleurs, le système doit favoriser le développement cohérent de la fonction GRH dans une structure d'entreprise qui a tendance à se décentraliser.

Le SI irrigue toute l'entreprise et présente des caractéristiques bien particulières.

I. LES CARACTÉRISTIQUES DU SIRH

Le SIRH comporte 3 niveaux :

- 1. Le niveau opérationnel** où sont enregistrées les opérations d'exploitation courante : paie, déclarations (Urssaf, caisses de retraite, Assedic, déclarations fiscales), gestion des embauches et des départs, relations sociales. Les volumes de ces données sont les plus importants du système. Ce sont des actions largement informatisées.
- 2. Le niveau de régulation** où la mise en œuvre des stratégies est préparée : affectation du personnel, choix des actions de formation, budgets de personnel, plan de recrutement, contrôle de gestion. Une bonne partie de ces activités peut être informatisée.
- 3. Le niveau stratégique** où sont définies les politiques d'emploi, de rémunération, de formation, de promotion, de mobilité. Ce sont des actions peu informatisables.

Le SIRH se divise en 4 domaines :

- 1. La maîtrise des effectifs** : recrutement, suivi des effectifs, gestion prévisionnelle des emplois, connaissance des potentiels, organisation des carrières, pyramide des âges.
- 2. La maîtrise des coûts salariaux et sociaux** : conduite des politiques salariales, budget des frais de personnel.
- 3. Le développement des compétences** : plan de formation, suivi, appréciation individuelle et collective du personnel.
- 4. La maîtrise du climat social** : appréciation, développement du dialogue social, procédures de communication interne.

Les informations de nature qualitative sont aussi importantes que les informations quantitatives. D'où la difficulté de formaliser des renseignements relatifs aux potentiels individuels, au climat social, aux conditions de travail.

En outre, une pluralité d'acteurs gère les ressources humaines : les membres de la direction générale, les spécialistes en ressources humaines et les responsables opérationnels ; ils se préoccupent des salariés au plan individuel et au plan collectif. Les informations portant sur des personnes, la confidentialité est la règle de base. Enfin les salariés doivent pouvoir consulter des données qui leur sont personnelles.

Architecture du SIRH

| | Maîtrise des effectifs | Maîtrise des coûts salariaux et sociaux | Développement des compétences | Maîtrise du climat social |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Niveau stratégique Objectif économique : augmentation maximum de la masse salariale de 3 % par exemple Objectif social : rajeunissement du personnel par exemple Information de nature qualitative et collective | Gestion prévisionnelle des emplois Pyramide des âges | Politique de rémunération Projection de la masse salariale | Politique de formation | Politique de communication |
| Niveau régulation Information de nature quantitative et qualitative et collective | Suivi des entrées-sorties au plan global : prévisions d'effectifs, suivi | Budgets, contrôle budgétaire Définition des modes de calcul des primes... | Budget formation Établissement des plans de carrière Contrôle | Choix des indicateurs de dysfonctionnement pour l'année |
| Niveau opérationnel Information de nature quantitative et individuelle | Gestion individuelle des entrées-sorties Sélection des candidats Accomplissement des formalités juridiques | Gestion du temps Déclarations Calcul de primes | Suivi des performances individuelles (appréciation) Formations Apprentissage | Relevé de l'absentéisme, des accidents du travail, des journées de grève |

II. LA CONCEPTION DU SI

Faut-il centraliser ou décentraliser le SI ?

| | SI centralisé | SI décentralisé |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avantages | <ul style="list-style-type: none"> Égalité du statut social des salaires Homogénéité des décisions | <ul style="list-style-type: none"> Flexibilité |
| Inconvénients | <ul style="list-style-type: none"> Lenteur des décisions Absence de responsabilisation des agents décentralisés | <ul style="list-style-type: none"> Concurrence interne (en matière de rémunération, de conditions de travail) pouvant poser problème |
| Application | <ul style="list-style-type: none"> Organisation du secteur administratif | <ul style="list-style-type: none"> Secteurs de pointe, SSII, société de conseil |

Une structure intermédiaire peut être adoptée. Le choix se fait en fonction des critères suivants : la nature de l'environnement, le coût du système, le style de direction qui dicte la décentralisation du pouvoir de décision, la nature de l'activité.

Bon nombre de progiciels intégrés (les ERP) comme SAP, Oracle, People Soft ou HR access (paie, formation, recrutement, compétences) ou spécialisés sont disponibles sur le marché. Lequel choisir ? La démarche d'informatisation peut ainsi se dérouler :

| ÉTAPES | |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Définition des besoins | <ul style="list-style-type: none"> Quelles fonctions veut-on assurer ? Pour quels utilisateurs ? Quels sont les volumes à traiter ? Quel est le budget ? Quel niveau de sécurité, de qualité ? Quel délai ? |
| 2. Présélection de logiciels | <ul style="list-style-type: none"> On peut s'adresser au centre d'information sur les progiciels (CXP) ou s'adresser à des fournisseurs connus. Une première évaluation de ces logiciels est réalisée. |
| 3. Seconde sélection | <ul style="list-style-type: none"> Les progiciels sont testés et évalués (voir ci-après). Réalisation d'un cahier des charges. |
| 4. Choix | <ul style="list-style-type: none"> Négociation commerciale concernant le prix, la maintenance, la formation. |

Il existe à l'heure actuelle un peu plus d'un millier de progiciels en GRH.

Grille d'évaluation d'un progiciel de gestion prévisionnelle

Critères fonctionnels

Peut-on composer aisément des requêtes pour accéder aux données ?

Peut-on analyser une population selon des critères prédéfinis ?

La réalisation de projections démographiques et de simulations à partir d'hypothèses est-elle prévue ?

Le fichier des personnes est-il géré en historique ?

Peut-on calculer les répercussions d'augmentations collectives ?

La base de données permet-elle un suivi des emplois réels et budgétés selon les formes prévues par l'entreprise ?

Les différentes analyses donnent-elles lieu à la visualisation et à l'impression de graphiques de qualité satisfaisante, notamment à des nuages de points ?

Est-il possible d'introduire des données extérieures pour permettre des comparaisons avec les marchés (par exemple, positionnement des rémunérations par rapport à une enquête) ?

La gamme de fonctions statistiques et mathématiques prédéfinie est-elle suffisante ?

Critères ergonomiques

Les concepts et modèles utilisés par le progiciel sont-ils accessibles aux utilisateurs ?

Le langage de manipulation de données est-il compréhensible et simple d'utilisation pour un non-informaticien ?

Le progiciel dispose-t-il de fonctions d'aide pour la mise en forme des états graphiques ?

Les écrans de saisie peuvent-ils être renseignés facilement ?

Les informations portées sur la documentation sont-elles présentées dans une logique d'utilisateur final ?

Critères techniques

L'effectif théorique maxi de la base est-il égal ou supérieur à 5 000 personnes ?

Le progiciel est-il aisément paramétrable ?

Les états et graphiques sont-ils paramétrables ?

L'importation des données en provenance du fichier central du personnel est-elle aisément réalisable ?

Les temps de traitement sont-ils raisonnables par rapport aux utilisations envisagées ?

Le progiciel est-il compatible avec les configurations informatiques disponibles sur les sites d'utilisation ?

Dispose-t-on de possibilités d'édition sur une large gamme d'imprimantes ?

L'accès à la base de données est-il protégé par un code confidentiel ?

Critères commerciaux

Quel est le prix HT du produit installé (dont coûts indirects) ?

Quel est le budget annuel de fonctionnement, y compris le contrat de maintenance, à prévoir ?

Les compétences sur les aspects fonctionnels du produit sont-elles disponibles chez le fournisseur ?

Le fournisseur offre-t-il une documentation complète sur l'ensemble des fonctions ?

La formation dispensée aux utilisateurs est-elle de bonne qualité ?

Les sites d'implantation du produit sont-ils significatifs (nombre, date d'installation, notoriété des entreprises en gestion prévisionnelle) ?

Le suivi et l'évolution du produit en fonction des besoins des utilisateurs sont-ils garantis par le fournisseur ?

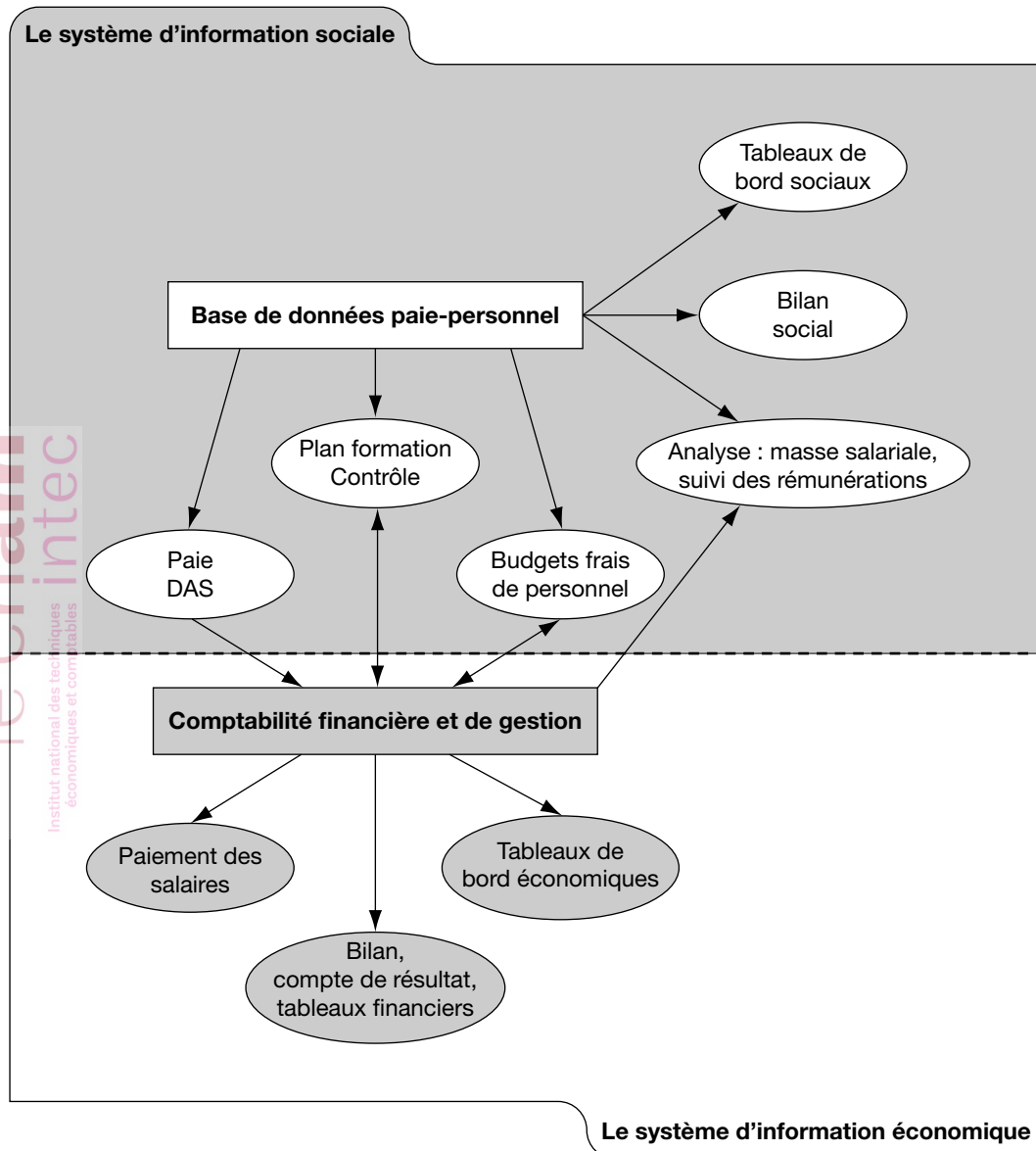
Les Ressources humaines, ouvrage coordonné par D. Weiss, éditions d'Organisation.

III. LES SOURCES D'INFORMATION

La base de données « paie personnel » permet de faire la paie bien entendu, mais aussi d'élaborer des documents obligatoires comme les déclarations légales, le bilan social et d'autres outils de gestion comme les tableaux de bord sociaux et les budgets de frais de personnel. Les données de base sont fournies au niveau des postes de travail (ou des emplois) : temps de présence, de travail effectif, au niveau des services : répartition des qualifications, rendements, évolution des effectifs, au niveau central : coûts salariaux et sociaux, performances, dépenses en formation...

Le bilan social qui est obligatoire dans toute entreprise d'au moins 300 salariés regroupe des données sociales des 3 dernières années. C'est un outil de concertation ; il n'indique pas la stratégie sociale d'une entreprise, ni les modifications prévues dans les effectifs, les rémunérations... Il peut toutefois servir de base d'information en vue d'envisager des évolutions possibles ; ses indicateurs peuvent être utilisés dans le tableau de bord social : pyramide des âges, niveaux de rémunération, rotation du personnel...

En gris, le système d'information sociale.



En blanc, le système d'information économique.

CHAPITRE 2. LA GESTION DES COMPÉTENCES ET LE CONTRÔLE DE GESTION

Le modèle de la compétence émerge depuis le milieu des années 1990 et supplante peu à peu celui des postes de travail qui se caractérisent par les qualifications requises pour les occuper. Quelle différence peut-on faire entre la notion de qualification et la notion de compétence ?

La notion de **qualification** renvoie au modèle du poste de travail (modèle taylorien) dont le principe est de qualifier des postes sur la base d'une analyse des tâches. Ce modèle détermine le recrutement, le classement des salariés, les rémunérations, la formation. Des qualifications sont donc rattachées à un poste de travail bien précis.

La logique **compétences** qualifie les individus du point de vue des qualités professionnelles qu'ils ont acquises et qu'ils mobilisent en situation de travail.

Il n'existe pas de définition universelle de la compétence. Citons celle de Zarifian : « la compétence désigne une attitude de prise d'initiative et de responsabilité que l'individu exprime dans l'affrontement réussi aux enjeux et problèmes qui caractérisent les situations de travail que cet individu prend en charge ».

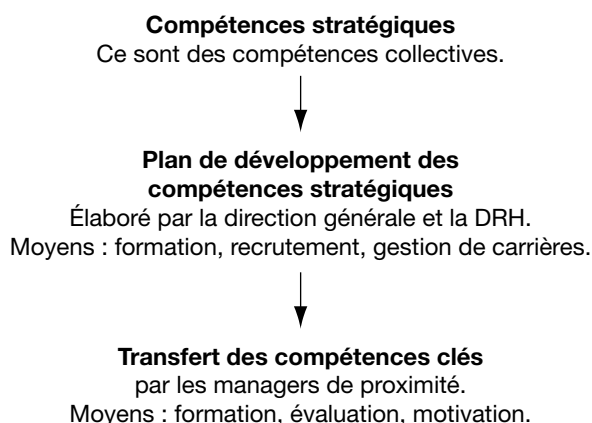
Un individu est compétent si ses initiatives lui permettent d'atteindre des performances que l'on attend de lui.

La compétence est un savoir agir en situation : combinaison de connaissances, de pratiques professionnelles et relationnelles permettant de faire face à des situations professionnelles en évolution.

Les conditions de réussite dans une situation donnée sont recensées et les compétences requises, actuelles et futures, sont déterminées.

Cette notion de compétence est donc différente de celle de capital humain qui regroupe des connaissances, aptitudes, savoir-faire acquis tout au long d'une vie dans des contextes divers tels que l'éducation parentale, la scolarité, la confrontation à des problèmes quotidiens. La compétence naît de la combinaison de ces ressources dans le cadre d'une mise en situation.

Avant de définir les compétences requises pour occuper un emploi, il convient d'abord d'identifier les compétences stratégiques de l'organisation qui lui permettent d'asseoir, de renforcer son avantage concurrentiel :



Cinq catégories d'acteurs sont impliquées dans cette démarche :

- la direction générale qui recherche l'avantage concurrentiel ;
- les managers de proximité qui aspirent à une meilleure motivation du personnel ;
- la DRH qui désire mieux connaître les salariés ;
- les salariés qui œuvrent à développer leur employabilité interne et externe ;
- les représentants des salariés qui interviennent pour améliorer les modes de management et l'équité des rétributions.

SECTION 1. LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

La gestion prévisionnelle des effectifs est née dans les années 1960 dans une situation d'emploi favorable où les carrières se déroulent au sein d'une même entreprise. Le problème est de fidéliser le personnel. Elle a fait l'objet d'une conceptualisation dans les années 1980 et devient une gestion des emplois : elle doit faciliter les reconversions industrielles et éviter les licenciements de modernisation, mais elle n'a jamais pu empêcher les chocs de conjoncture. De grandes entreprises comme Danone, Framatome, Renault, Rhône-Poulenc, Peugeot ont été les pionnières dans ce domaine. Les réflexions sur l'emploi et l'évolution des métiers se développent au niveau des branches professionnelles dans les secteurs du commerce, du BTP, transports, textile.

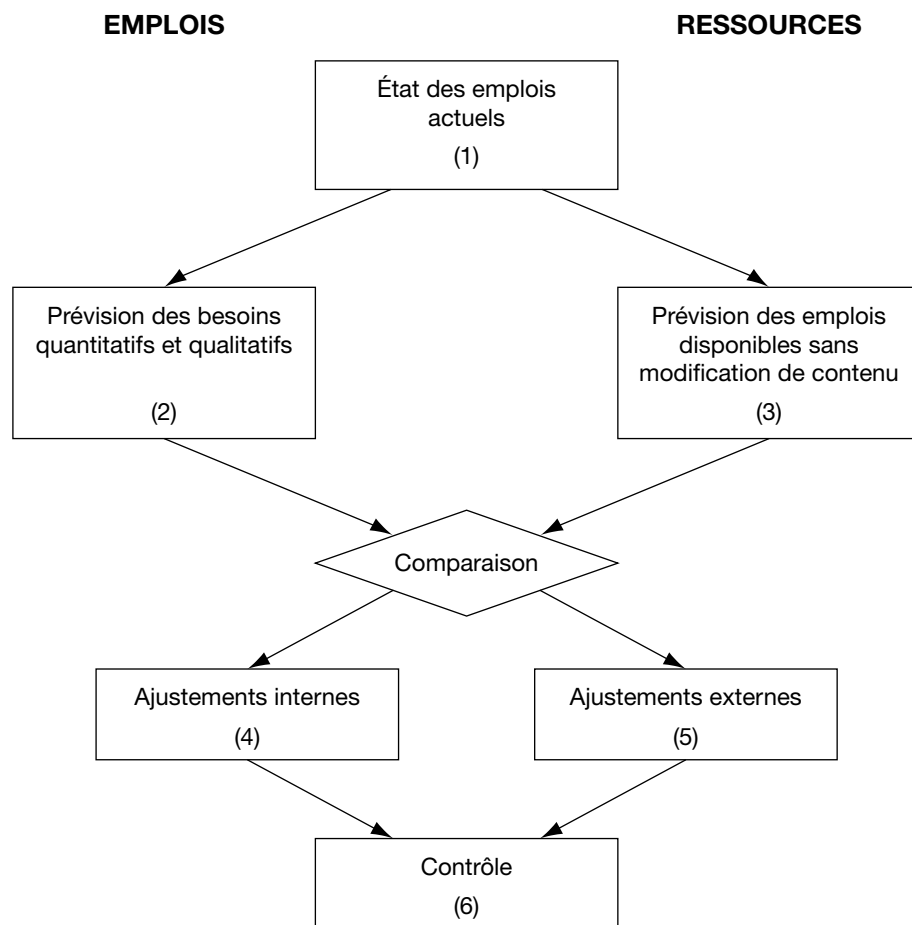
La GPEC se trouve légitimée dans le droit du travail. Depuis la loi du 02/08/89, le comité d'entreprise doit être consulté sur les évolutions de l'emploi et des qualifications dans l'entreprise au cours de l'année passée, les mesures envisagées pouvant affecter le volume des effectifs, les prévisions pluriannuelles, les actions de formation.

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 fait obligation aux groupes de plus de 300 salariés ou établissements de plus de 150 personnes d'engager, tous les trois ans, une négociation sur la mise en place d'un dispositif de GPEC. Les premières négociations doivent avoir abouti avant janvier 2008. Si ce n'est pas fait, les entreprises encourent le risque de voir rejeter leur plan social. Ainsi le tribunal de grande instance de Nanterre a refusé le plan social de Capgemini en septembre 2006 car la GPEC n'avait pas encore été mise en œuvre. De la même façon, le TGI de Paris a demandé qu'un accord GPEC soit conclu comme préalable au licenciement économique chez Nextira One.

Ce sont plutôt des entreprises en croissance qui se saisissent de l'outil. Ainsi Areva a signé un accord en 2005. Une cartographie des emplois et compétences a été dressée au niveau du groupe et concerne 60 000 collaborateurs. 31 métiers ont été distingués (recherche, commercial, finance, environnement...). Chaque année, les directions établissent une liste des effectifs et de leurs compétences. Elles ont ainsi découvert que les métiers d'ingénierie (conception et construction de centrales, démantèlement...) étaient stratégiques et que leurs effectifs devaient augmenter de 20 %. Chez Alstom, un accord GPEC a été signé en janvier 2006 ; il est destiné à faire face aux départs à la retraite (50 % des effectifs d'ici 10 ans) en formant les salariés qui prendront la relève et en donnant des perspectives d'emploi.

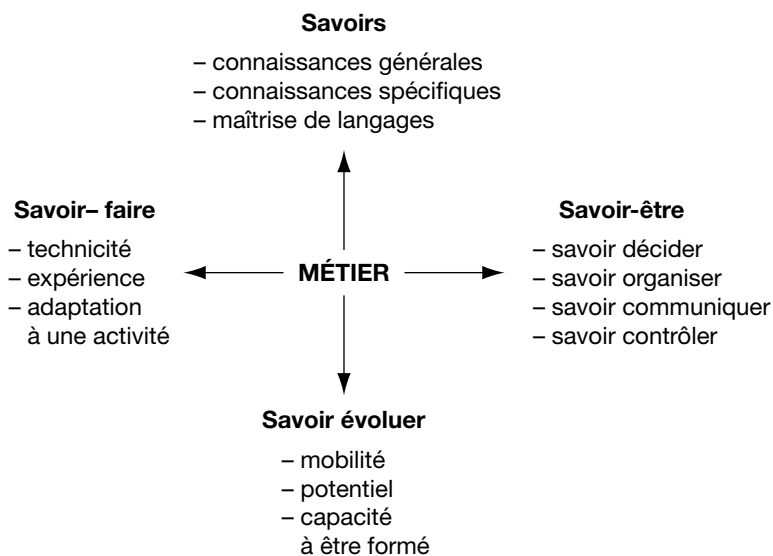
Toutefois la GPEC peut poser des problèmes de confidentialité et implique une adhésion des salariés à la mobilité professionnelle et géographique.

I. LE PROCESSUS DE GPEC



(1) Les emplois mentionnés par le système de paie servent de base à l'étude. Les emplois qui présentent des similarités dans les domaines techniques, informationnels, relationnels peuvent être regroupés dans des emplois types.

Une approche voisine de celle décrite ci-avant facilite l'analyse de l'évolution des compétences ; c'est l'approche du métier. Celui-ci se compose ainsi :



Une personne est compétente dès lors qu'elle sait mobiliser tous ces savoirs pour réaliser une activité.

(2) Les besoins sont déterminés à partir du plan à moyen terme de l'entreprise qui définit l'activité future, les investissements à faire compte tenu des évolutions technologiques. Les facteurs à considérer sont :

- économiques (marché, part de marché, situation financière) ;
- technologiques (évolution des technologies de fabrication, d'information et de communication) ;
- sociaux (évolution du marché du travail, réduction du temps de travail) ;
- organisationnels (création de groupes de projet, horaires décalés...).

Chaque responsable évalue le nombre d'emplois nécessaires et leur contenu à partir de la nomenclature d'emplois actuels.

(3) Pour déterminer les emplois disponibles, il faut tenir compte des départs en retraite normaux, du turnover habituel, des promotions, des changements de qualification liés au système de promotion.

EXEMPLE APPLICATIF

Prenons un exemple. Une entreprise regroupe ses effectifs dans 4 catégories C1 (100 personnes), C2 (50 personnes), C3 (25 personnes) et C4 (8 personnes). Les promotions des deux prochaines années entraînent les mouvements suivants (le tableau doit être lu de la manière suivante : 80 % des salariés de la catégorie 1 resteront dans cette catégorie, 10 % passeront en catégorie 2, etc.) :

| | C1 | C2 | C3 | C4 |
|----|-----|------|-----|----|
| C1 | 0,8 | | | |
| C2 | 0,1 | 0,8 | | |
| C3 | 0,1 | 0,15 | 0,9 | |
| C4 | 0 | 0,05 | 0,1 | 1 |

Les effectifs seront composés de :

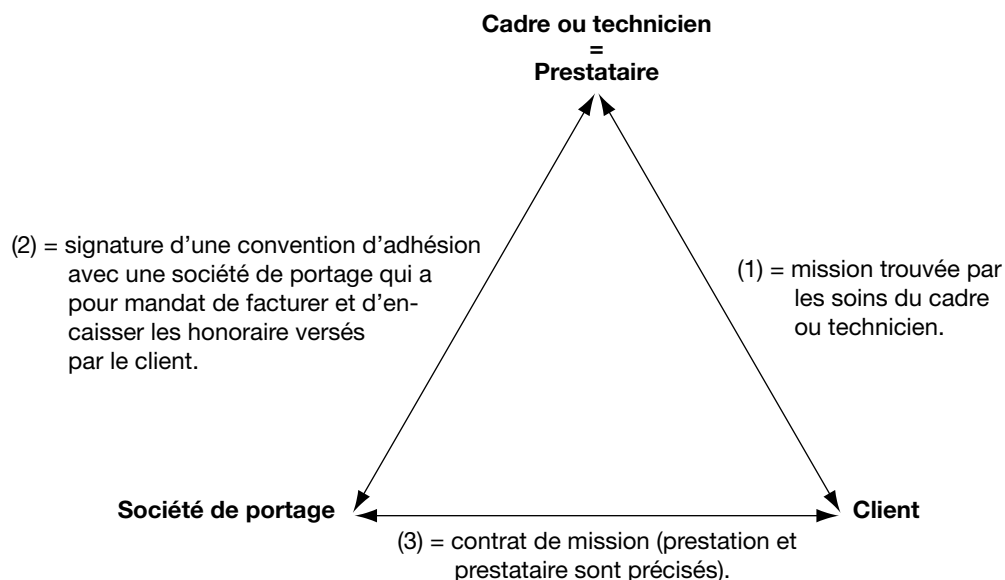
$$\begin{pmatrix} 0,8 & 0 & 0 & 0 \\ 0,1 & 0,8 & 0 & 0 \\ 0,1 & 0,15 & 0,9 & 0 \\ 0 & 0,05 & 0,1 & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 100 \\ 50 \\ 25 \\ 8 \end{pmatrix} = \begin{matrix} 80 & \text{C1} \\ 50 & \text{C2} \\ 40 & \text{C3} \\ 13 & \text{C4} \end{matrix}$$

(4) Au plan interne, des mutations, des promotions de salariés au potentiel élevé peuvent être organisées, combinées avec des actions de formation. Le temps de travail peut être modifié.

(5) Embauches, appel à des prestataires de service, sous-traitance ou retraites anticipées, ou placement, bilan de compétences, essaimage, multisalariat, portage peuvent être envisagés. L'entreprise a une obligation de reclasser son personnel et d'adapter celui-ci à l'évolution des emplois (rappel de la Cour de cassation en 1995).

Le multisalariat émerge, il est pratiqué soit de façon successive (travail saisonnier), soit de façon simultanée.

Le portage se développe ; il permet d'allier travail indépendant et salariat. Le portage intéresse surtout des grands groupes comme France Télécom, EDF et certaines PME et des techniciens et cadres possédant une expertise :



La société de portage établit un contrat de travail au bénéfice du prestataire. L'adhérent-salarié perçoit un salaire qui représente un pourcentage des honoraires perçus par la société de portage. L'adhérent travaille comme indépendant, la société de portage règle les problèmes administratifs et juridiques (logistiques, comptabilité, facturation, déclarations...).

(6) L'avancement du programme d'ajustement doit être contrôlé. Cela peut s'effectuer par la mise en place d'un tableau de bord.

EXEMPLE APPLICATIF

Une entreprise du secteur bancaire comporte plus de 3 300 agences, chacune employant entre 25 et 100 personnes. Les directeurs d'agence soumettent leurs préoccupations relatives au déséquilibre des effectifs, à la mobilité du personnel entre les agences. L'objectif est donc d'avoir du personnel disponible, compétent, en temps voulu, à l'endroit voulu pour répondre aux besoins futurs des agences. Le DRH organise des groupes de réflexion rassemblant les directeurs d'agence et les membres de la DRH. Les besoins sont exprimés et des indicateurs sont conçus pour suivre le traitement des problèmes.

Besoin 1 : corriger les déséquilibres des effectifs quantitativement et qualitativement au niveau de chaque agence. Des emplois de commerciaux sont vacants notamment. En outre, le contenu des emplois doit être mieux adapté aux exigences de la clientèle. Il s'agit donc de limiter les départs, de pourvoir un emploi aux compétences redéfinies rapidement ; Voilà les indicateurs proposés : taux de rotation du personnel par emploi type et temps moyen pour occuper un emploi.

Besoin 2 : nécessité pour les salariés de bâtir leur plan de carrière ; il s'agit de favoriser les demandes de formation. Les indicateurs suivants ont été retenus : jours de formation par année et par personne et nombre de formations demandées.

Besoin 3 : le développement du personnel. Les formations demandées doivent enrichir les compétences de chaque salarié ; indicateur choisi : pourcentage d'inscriptions à des cours pertinents, critère apprécié par le responsable de l'agence.

Le cas suivant fournit un certain nombre de précisions relatives à la définition des emplois et des compétences.

II. ILLUSTRATION : LE DÉVELOPPEMENT DE LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS, DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Chaque ministère conçoit son plan de gestion prévisionnelle en vue de la préparation du projet de loi de finances. La direction générale de l'administration et de la fonction publique met en exergue les enjeux :

1. Répondre aux attentes des concitoyens par une plus grande efficacité des actions (capacité de réaction, aptitude à répondre aux différentes attentes) et une plus grande transparence de l'organisation.
2. Faire face au renouvellement démographique ; 45 % des agents vont partir à la retraite d'ici les 12 prochaines années. La connaissance des emplois publics est impérative.
3. Maintenir durablement les compétences des agents publics pour assurer les missions traditionnelles (éducation, sécurité, santé, justice, finances) et les missions nouvelles (intégration européenne, émergence de nouveaux besoins sociaux et humanitaires...).
4. Assurer des déroulements de carrière harmonieux et valorisants pour que soit maintenue la motivation des personnels.

Il apparaît urgent de connaître la pyramide des âges et de faire le bilan des emplois et des compétences pour définir la politique de GRH à mener.

Des contraintes sont à prendre en compte :

- l'évolution des technologies qui a un impact fort sur l'organisation du travail, donc sur les emplois et les besoins en compétences ;
- la multiplicité des corps (environ 1 000) et des grades rend la GRH très complexe ;
- la logique des grades et de l'ancienneté domine celle des compétences et des résultats ;
- les effectifs concernés sont considérables, ce qui ralentit la mise en œuvre d'une réforme ;
- la contrainte budgétaire (les dépenses de personnel représentent environ 40 % du budget de l'État) tend à privilégier la dimension qualitative, c'est-à-dire la gestion des compétences de la GRH ;
- la législation est devenue d'une telle complexité que les agents rencontrent de plus en plus de difficultés à l'expliquer aux usagers ;
- l'organisation de certaines missions partagées par des services déconcentrés est parfois incompréhensible pour les usagers ;
- l'égalité de service n'est pas toujours respectée à cause d'une inadaptation de la taille des services déconcentrés à l'évolution démographique ;
- la GRH est d'abord une gestion par les stocks avant d'être une gestion par les flux. La fonction publique ne peut pas adapter les ressources humaines aux besoins en mettant en œuvre la flexibilité externe des effectifs. Ceux-ci sont stables et pour répondre aux nouveaux besoins, le renouvellement des compétences des hommes est indispensable. La formation et le recrutement (pour remplacer ceux qui partent à la retraite et pour assurer de nouvelles missions) sont les deux variables stratégiques-clés. Une organisation du travail flexible et une mobilité fonctionnelle sont aussi à privilégier.

La démarche conseillée comporte **6 étapes**. La première est particulièrement développée.

A. ÉTAPE 1 : FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX DES RESSOURCES HUMAINES DISPONIBLES

L'analyse de la pyramide des âges des personnels par corps/grades/métiers et emplois types et l'analyse des statuts des personnels en fonction permettent de dresser des référentiels de métiers, des matrices de correspondance entre les corps, les grades et les emplois types et des profils types de carrière. Les compétences sont définies en partant des missions et en partant des personnels.

Quelle définition des missions – métiers – emplois-types – compétences – corps ?

1. Une définition des compétences en partant des missions

Pour assurer ses missions, l'administration définit son organisation et la structure de ses emplois, et par voie de conséquence précise les métiers que doivent exercer ses agents.

Missions -> métiers

Si la définition des emplois dépend strictement de l'organisation administrative retenue, la notion de métiers est plus large.

« Le métier n'est (en effet) pas la description fine de chaque situation de travail. Un agent affecté sur un poste de travail peut, en fonction des choix d'organisation du travail, exercer tout ou partie des activités figurant sur la fiche métier qui donne son identification fonctionnelle au poste. Le métier constitue le premier espace de mobilité fonctionnelle » (ministère de l'éducation nationale).

Pour la direction générale de l'aviation civile, par exemple, le métier se définit ainsi comme « la capacité à concevoir et mettre en œuvre une offre de produit ou de service. Il peut être défini par un ensemble d'emplois types présentant des caractéristiques d'activités dans des domaines de technicité identiques ».

Dans cette acception, il y a de fait correspondance entre **les métiers et les emplois types**.

Métiers = emplois types

On peut définir de plus des **familles et sous-familles de métiers ou des familles et sous-familles d'emplois types** constituant un espace professionnel plus large à l'intérieur duquel évoluent généralement les personnels (évolution hiérarchique notamment).

« Un métier appartient à une famille ou une filière professionnelle qui constitue pour un agent son espace d'évolution professionnelle le plus probable. Une famille ou une filière peut être décomposée en sous-familles représentant des domaines de technicité relativement proches dans un ensemble important de métiers ; le métier est une donnée associée au poste ou support d'affectation. Tout agent affecté sur un poste ou support d'affectation associant tel métier est réputé exercer ce métier » (groupe de travail interministériel sur les Systèmes de gestion Informatisée des personnels - SGIP).

L'approche par famille professionnelle se distingue dès lors d'une approche strictement organisationnelle : à titre d'exemple tous les salariés de la fonction commerciale ne relèvent pas de la même famille commerciale.

Familles de métiers = familles au sein desquelles les personnels peuvent évoluer

Le métier est aussi défini comme le regroupement sous un même identifiant d'un ensemble de situations de travail voisines faisant appel aux mêmes compétences techniques et savoir-faire (SGIP).

Pour chaque **emploi type ou métier** on peut ainsi **définir les compétences nécessaires**.

Dans cette approche, les compétences sont définies à partir des savoirs et savoir-faire nécessaires pour occuper l'emploi type ou l'emploi particulier.

Cela revient à établir l'arborescence suivante :

| Mission | Famille métier 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Métier-emploi type 11 • Métier-emploi type 12 • Métier-emploi type 13 | <ul style="list-style-type: none"> • Compétences 11 • Compétences 12 • Compétences 13 | <ul style="list-style-type: none"> • Savoirs et savoir-faire 11 • Savoirs et savoir-faire 12 • Savoirs et savoir-faire 13 |
|---------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Famille métier 2 | ... | ... | ... |
| | Famille métier 3 | ... | ... | ... |

2. Une définition des compétences en partant des personnels

Dans cette approche, les **compétences** requises pour exercer un métier et occuper un emploi type peuvent être définies à partir de la qualification acquise par la formation initiale et continue, ainsi que par le fruit de l'expérience (exprimée notamment par le parcours professionnel).

.../...

.../...

Formation initiale et continue + expérience capitalisée = compétences

Il s'agit ici d'une approche individuelle, pouvant toutefois s'appuyer sur la définition de profils types. « La notion de profil type permet de faire le lien entre les compétences requises pour occuper un emploi et les caractéristiques des personnes susceptibles de l'exercer (exprimées sous forme de parcours de formation, d'expériences professionnelles et de compétences effectivement détenues). Plusieurs profils types peuvent être possibles pour occuper un même emploi » (ministère de l'environnement).

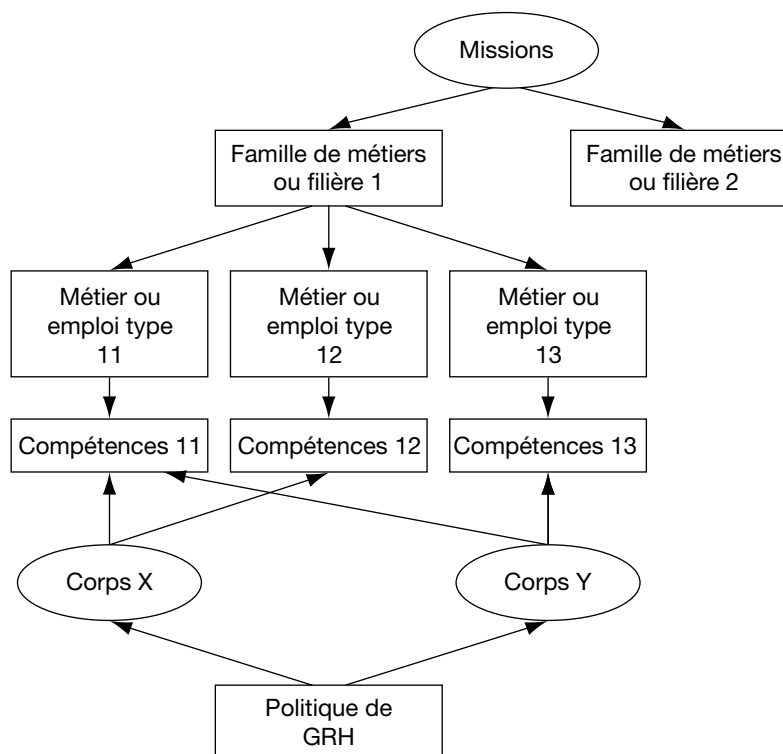
La compétence ne se réduit donc pas à la position statutaire, même si celle-ci permet de la présu-mer. Elle doit intégrer l'expérience. Comme le note le rapport Cieutat, il faut même tenir compte pour l'évaluer de l'organisation du travail : « la compétence s'apprécie dans une pratique qui dépend non seulement de l'agent, mais également de l'environnement du travail, notamment de l'organisation et l'inscription dans un collectif, de l'étendue de la responsabilité qui lui a été confiée, qui permet d'apprécier sa marge d'initiative, et des finalités de travail ».

Dans le cadre d'exercices de projection, les composantes individuelles et organisationnelles, sont toutefois difficiles à prendre en compte, l'exercice se résume alors à établir une matrice de cor-respondance entre corps et grade et emploi type. La relation n'est toutefois pas biunivoque : dans bien des cas, les personnels appartenant à des corps différents peuvent remplir les critères requis pour occuper un même type d'emploi, comme de la même façon des personnels d'un même corps peuvent répondre aux critères requis pour occuper plusieurs types d'emploi.

Pour les exercices de projection cela revient à définir la matrice suivante :

| | Corps X | Corps Y | Corps Z |
|---------------|---------|---------|---------|
| Emploi type 1 | Oui/Non | Oui/Non | Oui/Non |
| Emploi type J | Oui/Non | Oui/Non | Oui/Non |

Les résultats des exercices de projection, qui intègrent bien sûr pour chaque corps les évolutions moyennes de carrière, doivent alors être confrontés aux données recueillies au niveau individuel, de façon à mettre en œuvre les différentes politiques GRH (parcours professionnels, formation, mobilité, évaluation...).

3. Schéma de synthèse

La Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences – Guide méthodologique, ministère de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, 2001.

B. ÉTAPE 2 : ÉTABLIR UNE PROJECTION À MOYEN TERME DES EFFECTIFS PAR GRANDES CATÉGORIES DE CORPS OU PAR EMPLOIS TYPES

Pas d'hypothèse de recrutement car il s'agit de connaître l'évolution des effectifs actuels en prenant en compte la législation en vigueur, les comportements de départs en retraite, les règles de promotion, la stabilité de la relation corps/métiers-emplois.

La projection démographique du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

Le ministère des finances a entamé un travail sur la connaissance des évolutions spontanées de ses effectifs en 1998, dont les premiers résultats ont été présentés lors d'un CTPM en mai 1999. Ces travaux ont été approfondis et le Minefi dispose depuis septembre 2000 d'un socle d'informations consolidées sur les effectifs réels en 2000 et les prévisions de départs définitifs pour l'ensemble du ministère jusqu'en 2012, avec des projections spécifiques d'une part pour trois grandes directions à réseau (DGI, DGCP, DGDDI) et d'autre part pour un regroupement comprenant l'Insee, la DGCCRF, l'administration centrale et les services rattachés.

Ces estimations de départs reposent sur les observations des années précédentes. Elles visent à simuler par catégories les évolutions qui auraient cours en dehors de toute mesure de gestion et ont pris en compte à ce titre deux hypothèses alternatives :

- effectifs du ministère courants, ce qui permet, par différence avec les départs en retraite prévus, de déterminer le besoin potentiel en termes de recrutement ;
- volumes d'entrées constants, hypothèse qui met en relief la décrue des effectifs qui découlerait des taux de départ constatés.

Il a été considéré à ce stade d'analyse que les départs constatés étaient des départs en retraite. La précision de l'exercice en pâtit légèrement mais ne lui ôte pas son aptitude à révéler les grandes tendances d'évolution...

Les chiffres suivants, donnés à l'échelle du ministère mais disponibles par direction et par catégories, permettent de mettre en relief l'utilité de travaux :

- avec un maintien du niveau des entrées constaté sur la période 1997-2000, l'effectif du ministère passerait de 185 000 agents en 2000 à 145 000 en 2012 ;
- pour maintenir les effectifs au niveau actuel, les entrées devraient passer de 5 000 environ en 2000 à 10 000 en 2012.

Le socle d'informations quantitatives dont dispose le ministère des finances sur les pyramides des âges offre ainsi une vision claire sur les perspectives démographiques qui affecteront ses ressources humaines. Ce type de projection permet ainsi d'entamer le dialogue social sur des bases quantitatives partagées.

La Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences – Guide méthodologique, ministère de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, 2001.

C. ÉTAPE 3 : IDENTIFIER LES ÉVOLUTIONS FUTURES DES EMPLOIS EN FONCTION DES MISSIONS

Des hypothèses relatives aux nouvelles technologies, à l'émergence de nouveaux métiers, à l'extension ou à la suppression de certaines missions sont établies.

L'observatoire des missions et métiers du ministère de l'Agriculture et de la Pêche

Créé en février 2000, l'observatoire des missions et métiers s'appuie sur le constat que l'évolution rapide des missions du ministère de l'agriculture appelle un accompagnement des mutations affectant les métiers des agents fondé sur une gestion plus qualitative des ressources humaines...

Par la mise en œuvre de moyens variés (capitalisation des expériences, animation de groupes de travail thématiques, diffusion de méthodes, organisation de séminaires de prospective...), l'observatoire,

.../...

.../... placé en position de prestataire de service auprès des directions en charge des politiques du ministère, doit leur permettre :

- de développer la capacité d'analyse prospective sur leurs missions ;
- de construire des outils d'analyse des emplois correspondant à la mise en œuvre de ces politiques ;
- d'orienter leur GRH dans un sens plus qualitatif en favorisant notamment l'identification et le suivi des compétences nécessaires à la tenue des emplois.

Le travail est donc orienté vers la réponse aux questions concrètes qui émergent des pratiques de terrain, des exigences sociales (particulièrement fortes en matière agricole), ainsi que des réformes auxquelles est confronté le ministère de l'agriculture. L'observatoire a ainsi lancé des travaux sur l'impact de la réforme de l'ingénierie publique, sur l'ingénierie en établissement d'enseignement agricole et sur les personnels de contrôle en abattoirs.

La Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences – Guide méthodologique, ministère de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, 2001.

D. ÉTAPE 4 : RÉALISER DES PROJECTIONS À MOYEN TERME DES EFFECTIFS RETRAÇANT LES DIFFÉRENTES HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION PAR EMPLOI TYPES OU MÉTIERS

E. ÉTAPE 5 : ANALYSER LES ÉCARTS ENTRE LA PROJECTION SPONTANÉE DES RH ACTUELLES ET LES PROJECTIONS INTÉGRANT LES DIFFÉRENTES HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DES EMPLOIS

Le plan pluriannuel pour l'éducation du ministère de l'Éducation nationale

Le ministère de l'éducation nationale réalise depuis 1992 des projections d'ensemble du système éducatif à l'horizon de 10 ans, qui prennent en compte les réformes pédagogiques et les mesures de gestion des personnels.

Ces travaux couvrent :

- les effectifs d'élèves et d'étudiants,
- les estimations de départs et de besoins de recrutement d'enseignants,
- depuis 2000, les personnels d'orientation et les personnels administratifs, techniques et d'encadrement.

Jusqu'en 2000, ces projections servaient de cadrage général aux hypothèses de recrutement, les décisions de recrutement restant elles annuelles. Avec le plan pluriannuel de recrutement, le ministère de l'éducation nationale entre dans une logique de décision pluriannuelle pour ses ressources humaines, dont les projections réalisées par la direction de la programmation et du développement constituent un élément important. Le plan pluriannuel programme en effet d'une part les moyens nouveaux (33 000 créations d'emplois sur 3 ans) et d'autre part les recrutements nécessaires pour assurer la transition démographique liée aux départs en retraite dans un contexte de créations d'emplois (185 000 recrutements d'enseignants sur 5 ans), offrant ainsi aux étudiants engagés dans des cursus conduisant aux carrières de l'enseignement une visibilité à moyen terme sur les perspectives qui leur sont offertes.

La Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences – Guide méthodologique, ministère de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, 2001.

F. ÉTAPE 6 : ÉLABORER UNE POLITIQUE DE RÉDUCTION DES ÉCARTS COMPTE TENU DES RESSOURCES DISPONIBLES

Élaborer une politique de réduction des écarts compte tenu des ressources disponibles, notamment des possibilités réelles de recrutement sur le marché du travail, des possibilités de promotion, de mobilité interne et externe du ministère... Les outils de la GRH sont : la formation, la

promotion (examen des possibilités d'utilisation du vivier issu des surqualifications des recrutements passés), mobilité, recrutement, déconcentration, évaluation.

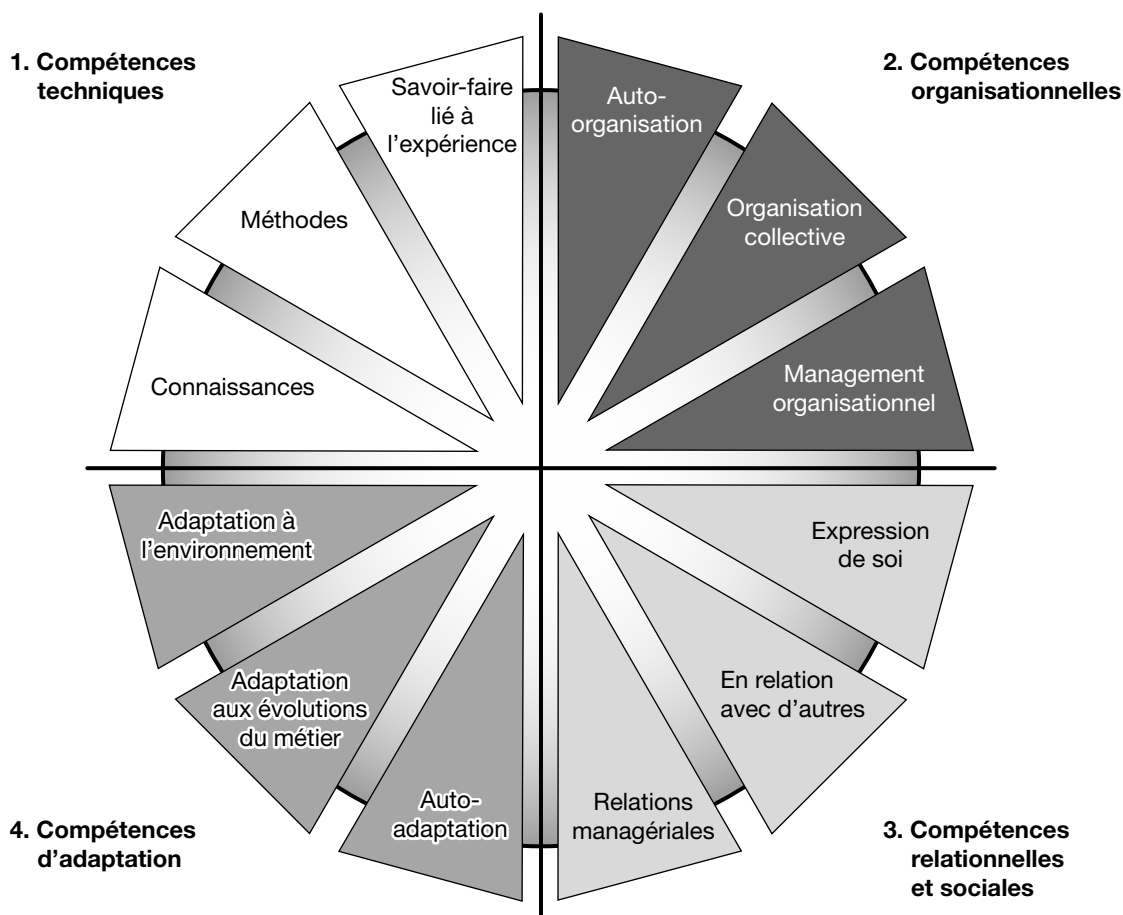
Mais des conditions de réussite sont à réunir au préalable :

- une volonté forte d'implication de l'encadrement, appuyée par une formation à la GRH ;
- harmonisation des outils informatiques ;
- avoir un outil de GPEC opérationnel ;
- décloisonnement des réseaux de gestionnaires au sein du ministère et entre l'administration centrale et les services déconcentrés ;
- capacité à traduire en actions les informations recueillies ;
- dialogue social nécessaire au niveau central et au niveau déconcentré.

III. LE RÉFÉRENTIEL COMPÉTENCES

Pour identifier les compétences nécessaires à la réalisation d'activités, le modèle de la roue des compétences élaboré par C. Flück peut être utilisé. 4 types de compétences sont distingués :

- les compétences techniques : les compétences professionnelles théoriques, les procédures, règles, normes, méthodes et outils, les savoir-faire liés à l'expérience ;
- les compétences organisationnelles : l'auto-organisation, l'organisation collective et la gestion de projet, l'organisation managériale du travail des collaborateurs ;
- les compétences relationnelles : l'expression personnelle, les compétences relationnelles avec les clients, fournisseurs (capacité à négocier) ;
- les compétences d'adaptation : aux environnements instables, à l'évolution de son métier, pour faire évoluer ses façons de faire.



© Claude Flück

Une plate-forme des métiers du développement territorial a été élaborée en septembre 2005. Les compétences mentionnées ci-avant se retrouvent dans le référentiel élaboré pour les professionnels du développement territorial.

« Le professionnel du développement territorial favorise l'aide à la décision et constitue un appui technique aux élus. Ses missions peuvent être assimilées à de l'ingénierie territoriale.

Généraliste ou thématique, il se définit comme un professionnel ayant une vision transversale du développement d'un territoire communal ou intercommunal, laquelle s'inscrit nécessairement dans une perspective globale et de long terme.

Il participe à la conception et à la mise en œuvre d'une stratégie globale du développement et de dynamisation d'un territoire en intégrant des préoccupations d'ordre économique, touristique, social, culturel, agricole, environnemental, d'aménagement et d'urbanisme. Interface entre les élus et les acteurs locaux, il facilite le travail partenarial, suscite la participation des habitants et met en réseau des compétences diverses.

C'est un métier dont la partie animation doit être prédominante sur la partie administrative.

Animation, médiation, négociation, conseils... »

Aide à la décision

« le développeur n'est pas un décideur »

Formulation générique

Être capable d'apporter des connaissances, des exemples, des analyses pour aider les élus et certains responsables non élus à prendre du recul et à décider dans le cadre d'un projet de territoire.

Exemples de valeur ajoutée

■ Interpellation

Être capable d'élaborer un questionnaire sur une politique publique et son mode d'administration en vue de rapprocher la finalité visée et les effets réels, directs ou indirects, de cette politique.

Alain

Missionné sur la gestion sociale urbaine, il fait en sorte de questionner et de faire évoluer le fonctionnement des institutions à partir de ce qui a été expérimenté sur le terrain.

■ Concertation

Être capable de concevoir et d'animer un dispositif de concertation de manière à ce que puissent s'exprimer des points de vue différents et des positions communes.

Beatrice

Pour animer le conseil de développement, l'aider à définir des positions communes constructives pour le projet territorial, elle doit être en mesure d'installer une parité de parole et d'écoute entre les acteurs.

■ Interface

Être capable de mettre en relation des acteurs de cultures ou de métiers différents et les faire dialoguer sur un enjeu du territoire qui leur est commun.

Christophe

Prépare la création d'un pays. En adoptant une position de tiers, il fait en sorte de faire exister le débat entre artisans et hôteliers restaurateurs pour qu'ils abordent ensemble la question des relations du Pays avec l'agglomération voisine.

■ Coordination

Être capable d'aider différentes institutions ou structures à expliciter leurs objectifs, savoir-faire et modalités d'intervention afin qu'elles puissent examiner ensemble leurs complémentarités, les recouvrements éventuels de leurs champs d'intervention et les questions qu'aucune d'elles ne traite (manques).

Denis

Coordinateur de la démarche de gouvernance économique sur l'aire urbaine, il aide les décideurs à mettre en cohérence leurs différentes compétences territoriales et à repérer les bons partenaires.

■ Simulation

Être capable de présenter à un élu (à des élus) les conditions et conséquences comparées des différentes décisions qu'il peut (qu'ils peuvent) prendre sur un dossier donné.

Delphine

Les élus hésitent sur l'ampleur de la concertation avec les habitants qu'ils veulent donner sur un projet de quartier. Elle a décrit deux scénarios et comparé l'impact qu'on peut attendre en termes de calendrier, adaptation et appropriation du projet, déblocage d'autres projets connexes, budget d'animation de la concertation.

■ Pédagogie

Être capable de faire découvrir et expliquer à un responsable une approche conceptuelle, méthodologique ou opérationnelle différente de celle qu'il envisageait spontanément.

Helene

Au bout de deux ans comme chargée de mission éco-développement, elle a su initier les élus aux conditions de réussite d'un processus participatif pour réviser le schéma directeur de tourisme en moyenne montagne.

■ Expérimentation

Être capable de monter et conduire une ou des expériences pilotes pour préfigurer et tester un développement à l'échelle du territoire.

Hubert

Fort de son diplôme d'école de commerce, il a proposé aux élus en début de mandat de préfigurer la création d'un réseau de financement destiné aux associations et aux entreprises d'utilité sociale en montant un appel à projets expérimental avec les réseaux bancaires qu'il connaît bien.

Ingénierie et conduite de projet

« Mener un projet, c'est bien souvent innover à l'interface entre différents acteurs »

Formulation générique

Être capable de conduire un projet de sa formulation à la réalisation jusqu'à son évaluation afin de répondre, sur un territoire, à la demande d'un public identifié.

Exemples de valeur ajoutée

Conception

Être capable de formuler la définition du projet, ses objectifs, ses futurs bénéficiaires, son calendrier et son enveloppe financière sous la forme d'un cahier des charges fédérateur pour les acteurs du projet.

Frederique

Elle sera capable de rédiger le cahier des charges de l'opération Haut Débit avec les acteurs concernés : futurs utilisateurs et bureaux d'études.

Ingénierie

Être capable d'analyser le fonctionnement d'un futur projet au plan technique, financier, juridique, commercial, organisationnel pour planifier la réalisation et les recherches de solutions.

Gerard

Le risque majeur du projet de cinéma rural réside dans le fonctionnement, après la réhabilitation de l'ancienne salle. Animateur de la communauté de communes, il a identifié la question et sait comment s'y prendre pour mettre en place les conditions de réussite.

Montage

Être capable de monter un projet technique ou opérationnel et mettre en place les ressources et l'organisation nécessaires pour sa réussite.

Henri

A partir d'une première idée de projet émise par les élus sur le thème de la valorisation du patrimoine, il a quelques mois devant lui pour identifier les thématiques porteuses et les financements publics et privés mobilisables. Il doit déboucher sur une proposition de dimensionnement et de montage du projet.

Conduite

Être capable de définir les étapes de référence d'un projet pour suivre son avancement, impulser et corriger sa trajectoire en cours de route en prenant des initiatives de diverses natures.

Huguette

Le projet Université citoyenne doit être mené dans le cadre du réseau de villes, c'est décidé. Contente de la nouvelle envergure du projet, elle cherche un concept innovant pour éviter la rivalité entre les acteurs concernés en menant une petite opération de benchmarking auprès notamment d'une dizaine de villes européennes.

Promotion

Être capable de promouvoir un projet, le faire exister dans l'esprit des partenaires, financeurs ou futurs utilisateurs avant son aboutissement.

Isidore

Les élus se félicitent de l'avoir recruté comme pilote du projet Espace Numérique. Il sait défendre le projet, lui trouver de nouveaux partenaires et le promouvoir auprès des entreprises destinataires de ce nouvel ensemble de services.

Management transversal

Être capable de faire travailler ensemble des professionnels de compétences différentes et/ou relevant de hiérarchies différentes pour la conception et la réalisation d'un projet commun.

Ines

Elle donne le tempo sur le déroulement du dixième projet de création de Point public, cette fois-ci en secteur montagnard : compétences à associer, étapes juridiques et financières, répartition des tâches, recrutement de l'animateur. La lisibilité de la démarche consolide le partenariat à la base du projet.

Animation

« Rassembler, plus que réunir »

Formulation générique

Être capable d'organiser des rencontres et de créer des liens entre des acteurs ayant des cultures et motivations différentes pour trouver un consensus ou faire naître des dynamiques communes grâce à des techniques et à des outils adaptés.

Exemples de valeur ajoutée

☑ Mobilisation

Être capable de rendre des élus, des décideurs, des acteurs de la société civile ou des citoyens contributeurs actifs d'une démarche de réflexion ou de projet afin que les réalités du territoire soient prises en compte collectivement.

Julie

Avec la plate-forme d'initiatives locales, elle a été capable de rallier les principaux responsables économiques du territoire pour qu'ils deviennent acteurs dans le dispositif ; elle a obtenu un nombre suffisant de parrains pour les créateurs d'entreprises.

☑ Gestion de conflit

Être capable de gérer un conflit sans éviter la confrontation pour le faire évoluer vers une situation constructive.

Jules

Charge de mission emploi - formation, il refuse de soutenir le projet mal ficelé d'un gros organisme qui veut jouer l'effet d'aubaine, ce qui déprécierait la politique mise en œuvre. Il a pour objectif, au-delà du conflit, d'aider cet organisme à valoriser son expérience et à jouer un rôle de leader innovant.

☑ Maillage

Être capable de créer des relations durables entre des acteurs dont l'association renforcera le territoire en termes de capacité d'initiative, de capacité d'intervention ou de capacité à résoudre des problèmes.

Karen

Chargée du développement culturel, elle a trouvé les arguments et la méthode pour susciter une mutualisation des moyens entre les différents festivals du nord du département.

☑ Accueil

Être capable de créer ou susciter un climat d'accueil vis-à-vis des acteurs s'impliquant dans une démarche, vis-à-vis des nouveaux venus sur le territoire ou de visiteurs temporaires, pour que ces personnes se sentent impliquées et aient envie de contribuer au développement du territoire.

Laura

ne sait pas faire comme Luc : créer une véritable convivialité autour du fonds d'investissement des habitants et se montrer disponible vis-à-vis des porteurs de projets.

☑ Appropriation

Être capable de définir les moyens de sensibilisation et d'association des habitants, des acteurs, de la société civile ou des décideurs potentiellement partenaires afin qu'ils se reconnaissent comme partie prenante des orientations définies pour un projet ou pour le territoire.

Monique

Les patrons de PME ne connaissent pas la réglementation sur les déchets. À partir d'une information sur les risques environnementaux et sanitaires liés aux activités industrielles et artisanales, elle suscite des débats animés par les patrons leaders pour faire émerger des solutions collectives.

☑ Participation

Être capable de clarifier le niveau d'interaction souhaité par le(s) élu(s) puis organiser le processus de participation en satisfaisant des critères de transparence et d'équité.

Ernest

En lien avec le conseil de quartier et les services concernés, il a conduit l'échange ascendant et descendant entre les élus et les habitants / acteurs de terrain jusqu'à l'idée d'un projet commun de pôle petite enfance.

Stratégie

« Créateur de stratégies à tous les niveaux »

Formulation générique

Être capable de dégager des priorités pour structurer un programme d'action et concrétiser l'inscription du territoire dans des dispositifs législatifs ou financiers.

Exemples de valeur ajoutée

Positionnement

Être capable d'être force de proposition en ce qui concerne les éléments identifiants, les appuis, les desseins à valoriser sur le territoire pour qu'il puisse affirmer une identité, une stratégie, un avenir à court, moyen et long terme.

Maurice

est agent de développement rural. De fil en aiguille, c'est à lui qu'il est revenu de proposer une identité et un projet pour le nouveau Pays et de positionner le Pays par rapport au Parc Naturel Régional récent lui aussi.

Médiation

Être capable de mener à terme un processus de rapprochement entre deux acteurs dont l'alliance constitue un levier de développement pour le territoire.

Noémie

Nouvelle chargée de mission, elle a su conduire le rapprochement de l'association des entreprises et de la direction de l'aménagement de la communauté d'agglomération. On n'y croyait plus.

Communication

Être capable de dégager un message et prendre en compte les caractéristiques des destinataires pour organiser la communication de ce message et la réception des réactions à ce message.

Olivier

est chargé de l'appui à la filière NTIC. Il doit communiquer sur l'évolution de la filière et dégager en continu le sens de l'investissement public.

Anticipation

Être capable de prendre du recul, mettre en perspective les actions menées en vue de préparer les acteurs concernés à franchir les étapes successives du projet.

Patrick

ne précipite pas les choses. Il fait en sorte que le temps de maturation du projet de jardin potager urbain soit pour les habitants un temps éducatif, surtout pas subi, c'est son boulot d'animateur de quartier.

Négociation

Être capable de conduire un processus de négociation avec un partenaire en désaccord sur une partie du projet ou de la démarche de façon à aboutir à un accord et à pouvoir poursuivre la construction du projet ou la démarche de développement.

Pierre

il a été choisi pour le poste « coopération décentralisée » et a négocié avec sa hiérarchie et les élus que l'agglomération s'engage à respecter et à publier une charte Éthique et Qualité quitte à retarder la montée en charge, à décaler dans le temps l'engagement des actions sur le terrain.

Prospective

Être capable de proposer une méthode de travail pour aider les décideurs, les acteurs de la société civile, les habitants à projeter leur vision du territoire sur un horizon à long terme.

Didier

Dans le cadre de l'agence départementale, il définit une méthode et organise des groupes de travail transversaux pour aider les élus à ouvrir des perspectives innovantes et de nouvelles politiques volontaristes pour le développement du territoire.

Analyse stratégique

Être capable d'analyser les forces et faiblesses du territoire, les menaces et les opportunités de l'environnement pour proposer des axes d'investissement pluriannuels et des alliances stratégiques.

Philippe

Le tourisme occupe une part très importante de l'activité économique à l'échelle du département. Au-delà des résultats probants, des emplois créés depuis plusieurs années, il s'est attaché à alerter les élus sur les dysfonctionnements qui s'installent de manière chronique, comme la vétusté de toute une partie du parc hôtelier, en décryptant les jeux d'acteurs qui y contribuent directement ou indirectement.

Production de connaissances sur le territoire

« Garder mémoire, donner à voir une part d'invisible »

Formulation générique

Être capable de faire émerger de la connaissance sur le territoire pour en faciliter la compréhension partagée, pour réduire les écarts entre les perceptions et la réalité, en proposant de nouveaux regards et en ouvrant de nouveaux possibles.

Exemples de valeur ajoutée

Diagnostic

Être capable d'analyser les problématiques les plus complexes, matérielles, techniques et humaines sur le territoire, dans certains cas de manière participative, pour formuler des éclairages stratégiques ou opérationnelles recueillant l'adhésion.

Quentin

Responsable du service, il est capable d'analyser les problématiques les plus complexes sur le territoire régional pour formuler des préconisations stratégiques ou opérationnelles.

Capitalisation

Être capable d'organiser des temps de retour d'expérience participatifs pour désigner les réussites collectives, les savoir-faire acquis et en faire des appuis pour la poursuite du développement.

Renée

Au centre de ressources, elle apprend à Régis à formaliser les expériences conduites aux quatre coins du territoire pour les faire connaître et encourager les initiatives.

Évaluation

Être capable de définir les objectifs et les grandes lignes d'une méthode d'évaluation partagée pour un projet, une démarche de développement ou une politique publique.

Sophie

Chargée des projets européens, elle est capable d'intégrer dès le départ un processus d'évaluation pour conduire le projet et justifier de l'emploi des fonds.

Information - observation

Être capable de repérer quand il est pertinent d'élaborer une base de données, un socle d'informations ou un observatoire et organiser le groupe d'acteurs qui vont assurer la collecte, la fiabilité, l'interprétation et la diffusion des informations faisant sens pour le territoire.

Théodore

anime l'observatoire sur l'environnement : il sait collecter, traiter, diffuser l'information de sorte que chaque partenaire y trouve son compte.

Veille

Être capable de structurer une exploration régulière de la réalité du territoire et de son environnement afin d'accroître l'actualité, la pertinence et l'efficacité de la démarche de développement envisagée ou en cours et notamment des décisions qui la jalonnent.

Véronique

Depuis qu'elle a rejoint l'équipe développement économique, elle s'est fait reconnaître par sa capacité à fournir à ses collègues des dossiers bien informés sur les grands groupes industriels qui ont leur siège dans l'agglomération.

La GPEC a le mérite d'attirer l'attention sur les emplois sensibles (menacés), les emplois stratégiques et les emplois des seniors. Mais comment repérer les métiers en émergence, comment les salariés peuvent-ils s'approprier les résultats de la GPEC ?

SECTION 2. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

I. LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL

A. L'EFFICIENCE DU RECRUTEMENT

Les candidats doivent être recrutés rapidement et au moindre coût.

Les délais de recrutement doivent être minima ; ils se mesurent en nombre de jours entre le moment où le gestionnaire fait sa demande et celui où l'emploi est pourvu.

Les coûts doivent aussi être limités ; on peut distinguer :

- les coûts de recrutement proprement dits, tels que frais d'annonce, traitement des CV, frais de déplacement, frais de fonctionnement du service de recrutement ;
- les coûts d'intégration incorporant le coût des formalités administratives, le coût du temps passé par le supérieur hiérarchique, les collègues pour accueillir le nouvel entrant et le coût d'apprentissage (pas toujours aisé à déterminer, surtout pour un fonctionnel) ;
- le coût de la formation.

Le coût d'embauche d'un cadre commercial ou d'un employé peut représenter 2 à 3 mois de coût salarial.

B. L'EFFICACITÉ DU RECRUTEMENT

Un recrutement est efficace si les recrues ont la qualité requise. Quels critères retenir pour mesurer la qualité ? Fitz-Eny³ propose de faire une décomposition en tâches quantifiables ou de sélectionner des résultats qui reflètent la qualité. Fitz-Eny retient comme critères le rendement, la progression de carrière et la stabilité (progression de carrière : pourcentage de nouveaux promus après un an ou 2 ou 3 ; stabilité : pourcentage de recrues encore en poste après 1, 2 ou 3 ans).

II. LA FORMATION

Sa première finalité est de développer des compétences professionnelles économiques et socialement utiles : développement de la polyvalence, introduction d'une logique client-fournisseur... À court terme, la formation doit favoriser la consolidation de l'existant pour améliorer les performances et insérer les nouveaux embauchés. À moyen terme, la formation doit faciliter les changements : évolution des métiers, développement des potentiels, gestion des carrières. À long terme, la formation accompagne le changement de culture et développe l'adaptabilité des salariés.

Cette formation se doit d'être efficiente et efficace... Il s'agit de maîtriser les coûts de formation tout en assurant sa qualité (respect de normes de certification...). Il s'agit aussi d'évaluer cette formation en tentant de mesurer ses effets. Les caractéristiques de situation de travail sont retenues pour concevoir les programmes de formation.

La formation, si elle ne doit pas être forcément assurée au sein de l'entreprise, doit être financée par elle. En effet, toute entreprise d'au moins 10 salariés doit participer au financement de la formation continue à hauteur de 1,5 % de sa masse salariale au moins. Les entreprises de moins de 10 salariés doivent cotiser à hauteur de 0,15 % de leur masse salariale. La loi du 16 juillet 1971 complétée par différents textes législatifs et réglementaires (de 1977, 1984, 1991, 1994, 1996, 1998) définit les obligations des entreprises en matière de formation professionnelle.

Ainsi la politique de formation doit faire l'objet de consultations du comité d'entreprise. Les responsables de l'entreprise doivent indiquer leurs choix, ce qui n'est pas aisé étant donné le

3. « How to measure human resource management », 1995.

caractère fluctuant de leur stratégie. Le plan de formation est élaboré pour l'année à venir ; démarches individuelles, remarques des représentants du personnel, avis de la hiérarchie sont pris en compte. Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document qui précise :

- les objectifs stratégiques (changement technologique) et opérationnels (informatisation de la logistique par exemple) ;
- les emplois, les effectifs concernés ;
- les actions prévues (contenu, modalité, calendrier) ;
- les affectations budgétaires ;
- les modes d'évaluation.

Comment évaluer la formation ?

Son efficience peut être mesurée par les coûts engagés pour réaliser les programmes de formation. Ces coûts sont directs : honoraires des formateurs, location de salle et d'équipement, frais de déplacement ; ils sont aussi indirects : salaires des personnes formées et des formateurs s'ils sont salariés de l'entreprise, frais de structure (bureaux, téléphone...). Les principaux indicateurs d'efficience sont les suivants :

- coût total par formation ;
- coût par personne formée ;
- coût par heure-personne.

Des indicateurs permettent de comparer les réalisations aux prévisions :

- taux de salariés bénéficiant d'un plan de formation ;
- nombre de jours de formation par salarié ;
- taux de masse salariale consacrée à la formation ;
- taux de salariés dont le plan de formation n'a pas été pleinement réalisé ;
- taux d'encadrement des jeunes embauchés par un tuteur ;
- taux de contrats en alternance ;
- taux de salariés engagés dans un processus de validation des compétences.

L'efficacité d'une formation se mesure par rapport aux résultats attendus. Kirkpatrick propose son modèle d'évaluation (dans « Evaluating training programs, Berrett- Koehler, 1998 »). Selon lui, une formation efficace donne des résultats qui se constatent à différentes époques :

- Immédiatement. L'efficacité pédagogique est évaluée par les stagiaires à l'aide de questionnaires qui permettent de comparer le contenu du stage aux attentes. Mais un stage parfaitement satisfaisant aux yeux des participants peut être sans incidence sur les comportements au travail !
- Dans un deuxième temps a lieu l'évaluation des apprentissages réels qu'ont retenue les personnes et ceci par voie de tests.
- Plus tard, plusieurs mois après parfois, la modification du comportement est appréciée. Une formation au management peut faire son effet très tard. Il faut du temps pour modifier un style d'autorité, une aptitude à communiquer. En revanche, une formation technique a des effets plus rapides. On peut demander aux individus formés de s'auto-évaluer ou aux supérieurs immédiats d'évaluer leurs collaborateurs.
- À terme, l'amélioration des performances individuelles doit se traduire par une meilleure performance organisationnelle. Parmi les résultats organisationnels, il convient de ne retenir que ceux qui sont susceptibles d'être affectés par la formation. Des résultats en ressources humaines peuvent être obtenus : baisse de l'absentéisme, du taux de rotation du personnel, du nombre d'accidents du travail, baisse des conflits, accroissement des compétences. Des résultats opérationnels peuvent résulter de ces progrès : amélioration de la qualité des produits, plus grande satisfaction de la clientèle. Enfin tout ceci peut entraîner une amélioration des résultats financiers qui se traduisent par une augmentation du chiffre d'affaires et de la rentabilité. Mais le lien direct entre la formation et les résultats économiques et financiers est ténu.

Bien entendu, des mesures avant la formation doivent être faites pour en apprécier les conséquences ou bien un groupe de contrôle doit être constitué pour comparer ses résultats à celui dont les membres ont suivi la formation. Le retour sur investissement peut être calculé. Référons-nous

à l'étude réalisée par Morrow⁴ et exposée par J.-Y. Le Louarn et T. Wils dans leur livre⁵. Le PDG d'un laboratoire pharmaceutique demande que la formation soit évaluée, qu'un lien avec les objectifs stratégiques soit établi et que sa rentabilité soit mesurée. Les 18 formations dispensées sont destinées à des cadres, à des vendeurs et à des techniciens. Pour certaines de ces formations, les chercheurs ont constitué des groupes de contrôle pour comparer le travail des formés et des non-formés ; pour d'autres formations, ils ont comparé les résultats avant et après formation. L'utilité est déterminée à partir de la formule suivante :

$$U = A \mu d N - c N$$

U = utilité marginale totale de la formation

A = facteur de transformation linéaire de la performance en une mesure de sa valeur

μ = écart type global de la performance des formés et des non-formés

d = mesure l'ampleur de l'effet de la formation sur la performance

N = nombre d'employés formés par formation

C = coût du programme de formation

Estimation de A

On estime les composantes de l'emploi susceptibles d'être affectées par la formation. Il est demandé aux supérieurs hiérarchiques de mesurer l'importance de chaque composante de l'emploi et d'indiquer si la formation peut affecter ces composantes. On donne ensuite une valeur monétaire au travail (ici, c'est le coût du travail qui est retenu, celui-ci étant égal au salaire annuel multiplié par un coefficient, dans l'exemple 2,7). Si la formation touche 3 composantes qui comptent pour 10, 5 et 15 % du travail et que le salaire annuel est de 50 000 \$, A est égal à : $50\,000 \$ \times 2,7 \times 0,3 = 40\,500 \$$

Calcul de μ

La performance est estimée par les supérieurs immédiats à l'aide d'une échelle qui va de 0 à 200, 100 représentant une performance normale et 200 une performance exceptionnelle, appliquée à chaque composante de l'emploi. Les estimations ainsi obtenues sont ramenées à une échelle de 0 à 2.

Calcul de d

Quelle est l'ampleur de l'effet ?

Si d = 0, la formation n'a aucun effet,

Si d > 0, les formés travaillent mieux,

Si d < 0, la performance des formés s'est détériorée.

Les supérieurs hiérarchiques ou les pairs remplissent un questionnaire comportant des questions sur les comportements au travail notés de 1 (jamais) à 7 (tout le temps). Le questionnaire est rempli peu avant la formation et 2 semaines à 6 mois après la formation. Le score de chaque personne est l'addition des réponses faites. d est la différence entre les scores du groupe formé et d'un groupe contrôle, ou du groupe après et du groupe avant la formation.

L'étude faite révèle que l'effet de la formation est positif. La formation des cadres a moins d'effet que les autres :

| Type de formation | Effet moyen d | Intervalle de confiance à 95 % | | Nombre d'études | Nombre de participants |
|-------------------------|------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------------|
| | | Limite inférieure | Limite supérieure | | |
| Toutes | 0,54 | 0,38 | 0,71 | 18 | 578 |
| Cadres | 0,31 | 0,01 | 0,63 | 11 | 171 |
| Techniciens et vendeurs | 0,64 | 0,44 | 0,86 | 7 | 407 |

4. « An investigation of the effect and economic utility of corporate-wide training » dans Personnel psychology, 1997.

5. « L'évaluation de la gestion des ressources humaines ».

L'intervalle de confiance est compris entre 0,38 et 0,71 : il y a 95 % de chance que l'effet de la formation donnée soit compris entre 0,38 et 0,71. L'intervalle est beaucoup plus grand pour les cadres.

Morrow et ses collègues mesurent l'utilité économique et le retour sur investissement de chaque formation :

| Formation | N | μ | Part du travail | Coût employé | Coût total du programme | d | Utilité | ROI |
|----------------------------|-------|-------|-----------------|--------------|-------------------------|--------|---------|---------|
| Cadres | | | | | | | | |
| Dirigeants | 18 | 0,17 | 0,39 | 305,3 | 271,0 | - 0,05 | (289,1) | - 106 % |
| Leadership | 40 | 0,3 | 0,19 | 146,4 | 62,4 | 0,12 | (22,3) | - 36 % |
| Superviseurs | 37 | 0,3 | 0,24 | 112 | 112,6 | 0,23 | (44,1) | - 39 % |
| Managers 1 | 18 | 0,4 | 0,37 | 160,1 | 73,2 | 0,38 | 88,6 | 121 % |
| Managers 2 | 19 | 0,21 | 0,32 | 169,2 | 74,0 | 0,76 | 90,6 | 122 % |
| Cadres intermédiaires | 18 | 0,23 | 0,51 | 207,2 | 81,6 | 1,11 | 403,6 | 495 % |
| Cadres de labo | 18 | 0,11 | 0,4 | 185,5 | 49,9 | - 0,09 | (63,1) | - 126 % |
| Présentations orales | 8 | 0,24 | 0,32 | 146,2 | 13,4 | 0,26 | 9,8 | 73 % |
| Résolution de problèmes | 14 | 0,21 | 0,36 | 149 | 41,4 | 0,31 | 7,5 | 18 % |
| Gestion de projet | 20 | 0,33 | 0,15 | 100 | 23,2 | 0,37 | 13,4 | 58 % |
| Consolidation d'équipe | 34 | 0,19 | 0,18 | 185,2 | 199,2 | 0,12 | (173,4) | - 87 % |
| Techniques de vente | | | | | | | | |
| Ventes de produits | 1 100 | 0,34 | 0,17 | 132 | 4 136,5 | 0,67 | 1 486,5 | 36 % |
| Gestion de territoire | 19 | 0,33 | 0,21 | 140,4 | 52,9 | 0,54 | 47,2 | 89 % |
| Énergie | 132 | 0,2 | 0,1 | 133,9 | 76,2 | 0,90 | 241,9 | 317 % |
| Gestion du temps maison | 16 | 0,32 | 0,11 | 125,2 | 3,0 | 0,89 | 59,4 | 1 980 % |
| Gestion du temps acheté | 88 | 0,32 | 0,15 | 119,1 | 69,1 | 0,28 | 71,6 | 104 % |
| Valves | 41 | 0,05 | 0,57 | 104,1 | 17,9 | 0,37 | 27,2 | 152 % |
| Communication écrite | 24 | 0,28 | 0,13 | 123,8 | 30,7 | 1,07 | 84,6 | 275 % |

Les formations destinées aux vendeurs ou aux techniciens sont rentables. Près de la moitié des formations de cadres ont une utilité négative.

La formation peut remettre en cause les pôles de pouvoir établis : l'employé peut résoudre seul des problèmes jusqu'alors insolubles et l'intervention de sa hiérarchie ne se justifie plus ; d'autre part, le former peut monopoliser le savoir nouvellement acquis et devenir ainsi un expert dont dépendent les supérieurs.

La formation peut faire naître, dans d'autres situations, un sentiment de frustration : apprentissage inutile, dû à une mauvaise définition des besoins en formation, application de la formation rendue impossible par la structure organisationnelle qui a figé les modes de production.

III. LA GESTION DES CARRIÈRES

Selon la loi de mai 2004, tout employeur doit prendre en considération le fait qu'un salarié accepte de suivre en dehors de son temps de travail une formation pour développer ses compétences. Le salarié gère sa carrière.

Sinon en matière de gestion des carrières par l'entreprise, un préalable est nécessaire toutefois : l'évaluation qui vise deux cibles : la performance, la compétence prouvée et la compétence potentielle.

Pour évaluer des performances, des objectifs clairs et partagés par la hiérarchie et le subordonné doivent être définis. Ces objectifs sont difficilement identifiables pour des fonctions dont l'horizon est le moyen/long terme (la recherche par exemple) et des fonctions par nature qualitative (les ressources humaines par exemple). En outre, la performance d'un individu est la résultante de ses compétences, de son implication, de l'organisation et de l'environnement dans lequel il agit.

L'évaluation des compétences demande une étude préalable de l'organisation du travail afin de recenser les compétences requises. L'évaluation consiste à comparer la compétence prouvée par l'individu à la compétence requise, mais la distinction n'est pas aisée : l'intéressé crée lui-même ses compétences quand il a à faire face à de nouvelles situations de travail. Il existe plusieurs modèles d'évaluation des compétences, regroupés sous le sigle DANA (modèle déclaratif, analogique, analytique et holistique) :

- Le modèle déclaratif est celui de la compétence déclarée par l'intéressé ou par des tiers. L'examen détaillé des expériences professionnelles, des acquis sert de base à l'élaboration d'un portefeuille de compétences. C'est la méthode privilégiée pour le bilan de compétences ou le positionnement de carrière. L'individu peut être évalué par un tiers ou un ensemble d'individus extérieurs, qui considèrent son comportement professionnel. L'entretien annuel d'appréciation répond à cette logique. C'est une démarche très subjective et qui pose des problèmes en termes de mesure.
- Le modèle analogique est celui de la compétence observée et évaluée dans un contexte choisi, proche de la situation de travail de l'individu. Elle permet de détecter les compétences. Cette démarche suppose une construction sur mesure des emplois, elle est donc très lourde et les capacités d'adaptation à des tâches nouvelles ne sont pas mesurées.
- Le modèle analytique consiste à réaliser une analyse du travail et à en déduire les caractéristiques individuelles mesurables recherchées pour un emploi ou une famille d'emplois.
- Le modèle holistique est celui de la compétence généralisée. L'analyse de la compétence est proche de celle du potentiel. Deux facteurs sont étudiés : le facteur général d'intelligence qui a un impact sur la réussite dans les tâches professionnelles et la capacité à acquérir et développer de nouvelles compétences ; le facteur conscience dont l'intégrité. Cette approche permet de détecter les personnes à haut potentiel.

Que proposer ? L'évolution rapide des emplois, la flexibilité du travail nécessaire, la diminution des niveaux hiérarchiques dictent des trajectoires professionnelles horizontales et plurielles. L'évolution ascendante est désormais limitée. Il s'agit de prendre en compte les aspirations et les compétences de chacun pour organiser les mobilités professionnelles qui, si elles ne permettent pas une promotion, satisfont les besoins d'accomplissement personnel.

Des indicateurs peuvent être élaborés pour suivre :

- la mobilité et la promotion internes ;
- le taux des emplois pourvus en interne ;
- le taux de mobilité interne ;
- le taux des salariés promus.

IV. LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

Partie rédigée par Michèle MELLOUL

Le *knowledge management* (KM) s'est diffusé largement en France, aux USA et au Japon au cours des années 1990. Cette expression signifie « management des connaissances », et désigne un concept polysémique qui peut être étudié sous plusieurs facettes : ses effets sur la performance, les moyens pour favoriser sa création, les outils de son partage et de sa capitalisation.

Si le concept semble d'actualité, on peut cependant s'interroger sur l'application concrète de ce mode de management. Quels sont, dans les organisations d'aujourd'hui, les objectifs du management des connaissances ? Comment ce management est-il mis en œuvre ? Avec quels moyens, quels outils ? Et quelles en sont les limites ?

Pour donner un éclairage à ce concept de KM, mais aussi à sa réalité pratique, il convient de le définir, d'en présenter les divers objectifs, avant d'aborder les modalités et les limites de sa mise en œuvre.

A. LA GESTION DES CONNAISSANCES : DÉFINITIONS

Ainsi, le concept de KM est abordé dans différents champs :

- Dans le champ du management stratégique, certains auteurs ont montré la contribution des connaissances (et plus particulièrement, des connaissances tacites) aux avantages concurrentiels⁶. Cette notion de connaissance « tacite »⁷ met en évidence que, pour disposer des compétences clés, l'organisation est amenée à développer les capacités du personnel. Ces capacités s'acquièrent à travers les connaissances explicites, celles qui peuvent être mises en œuvre sans expérimentation et les connaissances tacites qui se transmettent par imitation et expérience. Ces dernières sont difficilement imitables car elles se construisent avec l'histoire de l'entreprise et résultent d'apprentissage dans l'action.
- Dans le champ de la décision, certains soulignent que la connaissance en tant que telle n'est utile que si elle peut faire évoluer la prise de décision. Autrement dit, « ce qui fait la valeur des connaissances pour une organisation est de permettre à chacun de ses membres de bien décider et d'agir sur la base de ces connaissances »⁸.
- Dans le champ du management opérationnel, le management des connaissances est considéré comme un processus gérant tous les flux de connaissances tacites ou explicites, individuels ou collectifs. Il existe dans toutes les entreprises de la connaissance inexploitée, un atout caché qu'elles doivent valoriser pour améliorer l'innovation et le rapprochement avec leur client⁹.

Toutefois, même si le concept est récent, la démarche du management des connaissances n'est pas nouvelle. En un certain sens, l'Organisation scientifique du travail de Taylor (OST) visait déjà à systématiser des savoir-faire dans un souci d'efficacité. De même, il n'est pas nouveau que les artisans enseignent leur métier aux apprentis, et que les travailleurs échangent idées et savoir-faire dans leur travail.

Cette nouvelle forme de management des connaissances aurait donc pour objet de créer de la valeur pour l'organisation et ses parties prenantes en développant un environnement favorable à l'innovation ce qui suppose un partage collaboratif et une amélioration continue de la connaissance.

B. LES OBJECTIFS DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

Quatre objectifs principaux d'un système de KM peuvent être envisagés¹⁰ : la création de base de connaissances, l'amélioration de l'accès aux connaissances, la mise en place d'un environnement propice au partage des connaissances et la gestion des actifs immatériels.

D'une manière plus générale, l'objectif annoncé du management des connaissances est l'amélioration de la performance d'une organisation. Dans cette optique, il est possible d'activer plusieurs leviers :

- la préservation du capital de connaissances ;
- l'amélioration de la qualité des décisions prises ;
- le développement d'une organisation capable d'innover.

1. La capitalisation des connaissances

La capitalisation des connaissances est considérée comme stratégique pour les organisations puisque, bien souvent, les expertises rares constituent une source d'avantages concurrentiels.

6. Hamel G., Prahalad C.K. (1990). *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, vol. 63, n° 3, pp. 79-93.
7. Nonaka I., Takeuchi N. (1995). *The knowledge Creating Company*. New York, Oxford University PRESS.
8. Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations Manage what they Know*, Harvard Business School Press.
9. O'Dell C, Grayson C.J. (1998) *If only we know what we know: identification and transfer of internal best practices*, California, Management Review, vol. 40, n° 3.
10. Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge : How organizations Manage what they Know*, Harvard Business School Press.

Ce point est particulièrement important dans les organisations à turn-over élevé, notamment à un moment où les départs à la retraite et les restructurations sont importants et avec l'arrivée d'une jeune génération empreinte de mobilité. En particulier, l'enjeu est le transfert à l'organisation des fruits de l'expérience vécue ces dernières décennies lors des transformations des systèmes de gestion tels que « le juste-à-temps », le management par la qualité totale, ou la gestion de projet.

EXEMPLES

En 1997, la SNCF s'est dotée du logiciel Candela pour formaliser et partager les expériences accumulées par les experts ou un salarié partant en retraite, spécialisé dans la conception des cabines de conduite.

Renault, pour remédier aux d'erreurs récurrentes pendant les phases de conception dues à la non-application d'un savoir-faire, pourtant maîtrisé dans la maison, a mis en place une méthode de capitalisation de l'expérience : la méthode de **Mise En Règle de l'EXpérience (MEREX)**. Cette méthode créée par Jean-Claude Corbel à la suite d'un *benchmark* avec l'Aérospatiale, a pour objectif l'amélioration des processus de l'ingénierie des véhicules de Renault. Elle doit faciliter la capitalisation des connaissances accumulées par les différents acteurs de l'entreprise d'un projet à l'autre. Le cadre que donne cette méthode est la fiche d'expérience qui obéit aux règles suivantes :

Chaque expérience est limitée à une fiche format A4.

- Les détails de l'expérience sont capitalisés.
- La description est limitée à des faits simples et précis.
- La méthode est utilisable par tous.

Cette formalisation des connaissances est soumise aux règles de rédaction des démarches ISO 9001/9002 : elles font donc mention des sources dont sont tirées les informations contenues dans la fiche, de la chaîne rédactionnelle qui a produit la fiche (auteur, validateur, etc.) et d'informations complémentaires (comme des précisions de contexte).

Pour capitaliser les connaissances, il faut déterminer les connaissances à partager et à protéger pour créer de la valeur au sein de l'organisation. Cet objectif a été, dans un premier temps, la caractéristique du KM. Le KM a ainsi longtemps été assimilé à un ensemble de méthodes et de techniques permettant d'identifier, d'analyser, d'organiser, de stocker et de fournir des connaissances aux membres de l'organisation. Ces connaissances peuvent être aussi bien des savoirs créés par l'entreprise elle-même ou des savoirs acquis de l'extérieur dans le cadre de l'intelligence économique. Cette notion peut se définir comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution de l'information utile aux acteurs économiques. Elle comprend :

- la veille ou la détection d'informations permettant de repérer les menaces et les opportunités de l'environnement, cette détection suppose une capacité à recueillir, trier, analyser, évaluer et diffuser des données ;
- la sécurité ou la protection des informations de l'entreprise qui constituent son patrimoine technologique, son savoir-faire... ;
- mais aussi la mise en œuvre de stratégies d'influence ou lobbying qui sont l'ensemble des actions visant à modifier favorablement l'environnement, comme les actions vers les organes de normalisation.

L'intelligence économique intégrée dans le management correspond à l'ensemble des mesures prises pour s'approprier une information de qualité destinée à renforcer la stratégie du décideur.

Le processus de capitalisation des connaissances passe par plusieurs étapes :

- la détermination des connaissances stratégiques ;
- l'identification de ces connaissances et des personnes qui les détiennent ;
- la détermination de leur formalisation, leur organisation et leur stockage ;
- la distribution à partir des techniques de réseau (intranet ou internet) ;
- la maintenance par la mise à jour.

Ces premières démarches de management des connaissances tendaient vers la capitalisation de connaissances explicites dans le but d'en faciliter la réutilisation et d'améliorer la productivité. Ces démarches dominées par l'utilisation des technologies ont montré leurs limites : le contenu stocké dans les bases ne rend pas toujours bien compte du contexte.

Dans le cadre du KM, il est possible de chercher à transformer les connaissances tacites en connaissances explicites dans le cadre de différents dispositifs tels que des livres de connaissances, des bases de connaissances, des cartographies des connaissances. Cependant, cette formalisation des connaissances présente des limites. Tous les savoirs ne sont pas modélisables ou formalisables. C'est, par exemple, le cas de la pratique gestuelle qui constitue des savoirs informels très importants dans certains métiers. La consignation de ces savoirs dans des procédures fixées et réutilisables n'est pas toujours possible et, lorsqu'elle est possible, le transfert des connaissances dans des procédures très formelles interdit toute créativité ou innovation.

2. Aide à la décision

La qualité des décisions repose sur la qualité de l'information et des connaissances disponibles. Un dispositif reposant sur une organisation des connaissances performante réduit les délais de prise de décision et améliore la qualité des décisions. En effet, une bonne organisation des données permet de retrouver rapidement les expériences passées, ou les coordonnées d'un expert apportant l'ingénierie recherchée.

Ce dernier point devient important dans les démarches KM actuelles qui cherchent à créer et à optimiser des réseaux humains de connaissances. Ces démarches ont un impact sur le management des hommes ; si l'on veut motiver des personnes à partager leurs savoirs et savoir-faire, il faut prendre en compte des facteurs culturels et humains comme la confiance, la réciprocité, etc. L'entreprise traditionnelle, souvent vaste et hiérarchisée, ne réunit pas toujours les conditions favorables à l'échange de connaissances. La collaboration entre membres de l'organisation, processus de mobilisation des connaissances tacites, doit y être favorisée pour répondre à un besoin lorsqu'un problème nouveau se déclare. Le temps passé à cerner un problème nouveau en croisant les expertises et les expériences des uns et des autres est aussi important que les dispositifs matériels.

3. Une organisation capable d'apprendre et d'innover

Dans un environnement complexe et instable, une organisation dite apprenante est considérée comme mieux adaptée. Chris Argyris et Donald Schön¹¹ mettent en évidence deux niveaux d'apprentissage : l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle.

L'apprentissage en « simple boucle » correspond à un apprentissage dans lequel les acteurs se contentent de détecter et corriger une erreur. Il porte sur le « comment faire » et améliore le fonctionnement de l'organisation au sein d'un cadre établi et sans changer les normes.

L'apprentissage en « double boucle » correspond à un apprentissage dans lequel, non seulement les acteurs corrigent leurs erreurs mais modifient leur façon de penser. Cet apprentissage porte sur le « quoi faire » et implique un changement des valeurs, des normes et des croyances. Il suppose de s'interroger sur les choix et les causes de ces choix. Ainsi, seule l'organisation capable de modifier ses valeurs peut être qualifiée d'organisation apprenante.

Le management des connaissances doit permettre de favoriser l'apprentissage organisationnel. Il est une stratégie consciente consistant à procurer au moment opportun les savoirs appropriés aux personnes concernées et les aider pour les transformer en action, et ainsi à améliorer la performance organisationnelle¹². En effet, l'organisation doit impulser de nouvelles manières de travailler par corrections des erreurs et ainsi réduire les coûts dus à la répétition des mêmes erreurs et au temps de recherche d'informations par les employés. L'organisation doit aussi

11. Argyris C., Schön D. (2001). *L'apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*. De Boeck Université.

12. O'Dell C., Grayson C.J. (1998). *If only we know what we know : identification and transfer of internal best practices*, California. Management Review, vol. 40, n° 3, spring 1998.

permettre aux acteurs de développer leur capacité d'apprentissage pour progresser et répondre aux besoins d'amélioration des processus, des procédures et des modes opératoires dans le but de faciliter l'émergence de nouveaux comportements qui sont ensuite diffusés à l'ensemble de l'organisation.

C. LES MOYENS

Les moyens du management des connaissances sont à la fois technologiques, organisationnels et humains.

1. Les moyens technologiques

La dimension technologique du KM consiste à développer un système d'information permettant de formaliser, codifier et transférer des connaissances. On peut identifier deux grands types d'outils pour gérer les connaissances.

a. Les outils gérant la connaissance explicite

La connaissance explicite, considérée comme un objet, peut être stockée dans un système d'aide à la décision afin d'être réutilisée facilement. De nombreuses bases de connaissance (par exemple, il y en a plus de quatre mille chez Oracle/PeopleSoft), logiciels interactifs ou catalogues d'expériences permettent désormais d'accéder en un « clic » à une somme considérable de connaissances optimisées sur un sujet donné.

Les outils du KM sont des outils de type « groupware », comme les outils de travail collaboratifs, messagerie instantanée, de réunions en ligne, « workflow » (automatisation de tout ou partie d'un processus durant lequel l'information, le document ou la tâche est acheminé d'une personne (ou rôle ou fonction) vers une autre. Plus qu'un simple réseau d'activités, le workflow est un réseau d'acteurs déterminés par des objectifs) ou outils d'analyse des données de type Datawarehouse ou Datawebhouse qui permettent de tirer parti de la connaissance client et de manière générale, tous les outils et systèmes d'information appelés décisionnels.

Certes, les TIC permettent d'accéder plus vite à des sources de connaissances et de compétences plus étendues et plus riches mais nécessitent parfois un travail d'appropriation, d'assimilation de l'information.

b. Les outils permettant de gérer la connaissance tacite

La connaissance tacite est une connaissance personnelle difficile à traduire et à articuler. Le KM vise à rendre la connaissance tacite explicite, ou à faciliter son accès. Divers dispositifs peuvent être mobilisés à cet effet :

- Les cartographies permettent de modéliser dans une représentation graphique les représentations, croyances ou connaissances d'un individu ou d'un groupe concernant un objet particulier. La cartographie cognitive peut mettre en œuvre le processus d'externalisation décrit par Nonaka pour transformer des connaissances tacites en connaissances explicites. Elle peut aider les individus à structurer leur pensée, à la communiquer. Elle permet à la personne d'énoncer des pratiques, qui jusqu'alors restaient en elle sous forme de connaissances tacites. Elles permettent ainsi d'explicitier des connaissances tacites, de faire des analyses, des comparaisons et des synthèses entre des représentations individuelles ou collectives hétérogènes.
- Les réseaux d'échange peuvent faciliter l'accès au savoir-faire tacite par la reproduction des modes de travail des communautés scientifiques. Composés d'acteurs qui partagent des intérêts et des champs d'expertise proches, ils s'organisent la plupart du temps sur des forums électroniques. Des outils de socialisation dédiés à la gestion des interactions entre individus sont les supports de l'échange de connaissances tacites comme les espaces de travail collaboratif, les outils de messagerie instantanée, les plates-formes de « webconferencing »...

EXEMPLE

Le groupe aéronautique Airbus¹³ a choisi de passer par-dessus l'éclatement géographique de ses sites en mettant en place des espaces de travail virtuels appelés « e-rooms », ouverts à ses 52 000 salariés. Ces espaces de travail virtuels sont ouverts aussi à ses partenaires, dont certains jouent un rôle clé pour le développement des nouveaux projets. Concrètement, c'est le coordinateur de projet qui demande la création d'un espace virtuel sur l'intranet qui garde en mémoire l'historique du projet, les modifications apportées, les différentes maquettes et versions qui ont amené à la solution finale. En 2005, Airbus comptait 1 586 espaces virtuels ouverts, dont 663 en interne qui regroupent plus de 13 600 collaborateurs travaillant autour de projets aussi divers que la diffusion des meilleures pratiques, la mise en œuvre de standards au niveau informatique dans les différents pays, ou la définition d'un nouvel avion.

2. Les moyens organisationnels

La mise en œuvre du management des connaissances implique sa diffusion dans l'organisation. Cependant, il y a un paradoxe entre l'organisation (le moyen) et l'innovation (l'objectif) : la première cherche à réduire l'incertitude et l'autre cherche à en tirer parti. Pour favoriser l'émergence de connaissances nouvelles, l'organisation doit donc avoir plusieurs caractéristiques :

- permettre la remise en cause des processus et procédures établis ;
- favoriser le croisement de logiques différentes, le décloisonnement des spécialités, l'ouverture sur l'extérieur dans une démarche prospective.

Ainsi, la dimension organisationnelle du KM s'appuie sur une structure favorisant le partage des connaissances. C'est, par exemple, le cas des équipes en réseau et des communautés de pratique (« réseau social persistant et actif d'individus qui partagent et développent un fond de connaissances, un ensemble de croyances, de valeurs, une histoire et des expériences concentrées sur une pratique commune¹⁴ »). Dans ce cas, les modes de contrôle et de coordination sont plus complexes. Les démarches actuelles de KM cherchent ainsi à créer des communautés transversales, au sein desquelles les échanges de pratiques se font sans formalisme hiérarchique, et où l'apprentissage est intense.

EXEMPLES

Chez Danone, des places de marché ont vu le jour pour échanger des bonnes pratiques (en marketing, logistique, finance...). Les bonnes pratiques sont achetées par de futurs utilisateurs. Ainsi un marché consacré à la clôture des comptes a été constitué avec les contrôleurs de gestion au plan mondial. Certains passaient 4 jours pour clôturer, d'autres 12 jours. Aujourd'hui, grâce à l'échange des meilleures pratiques, les clôtures se font toutes en 4 jours.

Chez Schneider Electric, vendeurs, spécialistes marketing et développeurs de l'offre se retrouvent au sein de communautés pour échanger sur les circuits de décision des clients, la détection de projets. Un animateur organise les rendez-vous.

De manière paradoxale, le contrôle de gestion peut aussi être utilisé comme un dispositif favorisant l'apprentissage¹⁵ :

« Le contrôle de gestion et l'apprentissage organisationnel entretiennent des relations complexes. On peut même penser de prime abord qu'ils sont incompatibles, voire antinomiques (...). Cette opposition apparente se nourrit de l'idée que le contrôle de gestion aspire à la conformité des comportements (...) alors que l'apprentissage suppose de savoir s'en exonérer pour permettre la

.../...

13. Source : *Journal du net – Management* – 23 février 2005.

14. Barab, S.A., Makinster, J., Scheckler, R. (2003). *Designing system dualities : characterizing a web-supported teacher professional development community*. Information Society, vol. 19, n° 1, pp. 237-256.

15. Sponem, S. (2009). Contrôle de gestion et apprentissage organisationnel. In B. Colasse (dir.) *Encyclopédie, de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, pp. 563-573.

.../... transformation ou l'évolution des capacités grâce à l'acquisition de nouvelles connaissances ou de savoir-faire.

Pourtant, le modèle le plus simple et le plus courant de représentation du contrôle de gestion, le modèle cybernétique, met au cœur de ce processus une forme d'apprentissage par l'expérience puisqu'il permet, par une boucle de rétroaction, d'apprendre par essais-erreurs. En fait, le contrôle de gestion est un système d'information et, à ce titre, il véhicule des connaissances et peut être un vecteur d'apprentissage. Certains affirment d'ailleurs que l'apprentissage serait la principale raison de l'existence des systèmes de contrôle de gestion¹⁶ (...).

[Ainsi], le *feedback* [issu du système de contrôle de gestion] est une des sources principales d'apprentissage. (...) Lorsque le processus de transformation est mal connu, le feedback permet aux acteurs d'essayer d'améliorer la prise de décision par essais-erreurs. Le suivi des performances par le feedback améliore donc très largement l'apprentissage par expérience : c'est l'un des principaux mécanismes d'apprentissage.

[De plus], en mettant l'accent sur la discussion, les plans d'action, l'implication des managers, les systèmes de contrôle interactifs rendent possible une forme d'apprentissage. L'apprentissage réalisé dans ce cadre repose sur trois dispositifs : la création d'espaces de discussion, la réflexion sur les objectifs et les prévisions et la recherche de liens entre, d'une part, la stratégie et les hypothèses sur lesquelles elle repose et, d'autre part, les opérations. »

3. Les moyens humains

Les démarches KM cherchent à créer et optimiser des réseaux de connaissance en prenant en compte des facteurs humains. Ainsi, le KM suppose l'adhésion et l'implication des salariés et des équipes. Chaque salarié, à son niveau, est un acteur dans le processus de constitution des connaissances. Dans les démarches de KM, l'information ne doit plus être considérée comme une source de pouvoir dans l'organisation, puisqu'elle doit être partagée : la détention d'une information compte moins que sa validation et son recoupement, ce recoupement et ce décodage qui ne sont possibles qu'en réseau, permettent d'éviter les risques de données fausses. Cet objectif devrait modifier le mode de management des hommes.

Pour améliorer l'efficacité des réseaux, il est nécessaire de valoriser celui qui donne l'information et non celui qui la retient. Des médiateurs dont les postes se situent à l'interface des métiers ont comme mission de faire émerger l'information pertinente et de les transformer en connaissance. Dans cette conception très inspirée de la culture orientale et japonaise, une relation de confiance entre les hommes est indispensable.

D. LES LIMITES

Une difficulté de l'implantation du KM est son coût élevé. Ainsi, pour calculer son coût total, il faut à la fois prendre en compte le coût de mise en place et le coût de gestion. Au moment de la mise en place d'un projet de KM, doivent être identifiés : les coûts de l'analyse du besoin et de redéfinition des processus, les coûts de mise en œuvre de la nouvelle organisation (formation par exemple), les coûts du système d'information (matériel informatique, réseau, logiciels), les coûts de codification, de transfert, des connaissances explicites existantes. Les coûts de gestion du KM concernent notamment les ressources nécessaires au maintien du processus de partage des connaissances (coût du webmaster) et les coûts d'exploitation des nouveaux systèmes d'information...

Une autre difficulté est que le projet de KM est limité par les secrets de fabrication et des questions de propriété intellectuelle qui doivent être pris en compte dans le partage des connaissances. La sécurité passe par le secret, le cloisonnement et la rétention d'information. Ainsi, si une organisation favorisant le partage de connaissances risque de favoriser la fuite d'informations sensibles.

16. Neely, A., & Al Najjar, M., 2006. *Management Learning Not Management Control: The True Role of Performance Management?* California Management Review, vol. 48, 1, pp. 101-114.

Le KM reste donc un concept complexe. Ses effets sur la performance restent difficilement mesurables. Les effets positifs de la formalisation des connaissances sont incertains. Une codification parfaite des expériences passées ne suffit pas à garantir leur application et la formalisation risque de paralyser l'innovation. En effet, si l'organisation fige le transfert des connaissances dans le cadre de procédures trop formelles, elle interdira à l'individu et au groupe d'explorer les événements inattendus.

De plus, le KM suppose l'adhésion des membres de l'organisation, un engagement des dirigeants avec une politique de RH cohérente (comme des systèmes de rémunérations collectifs plus qu'individuels), une motivation des utilisateurs potentiels avec un passage d'une culture du cloisonnement et de la circulation verticale de l'information à une culture du partage. Les employés sont souvent réticents à partager leurs connaissances à travers des outils compte tenu du risque de perdre leur emploi une fois qu'ils auront transféré leur savoir dans des procédures formalisées.

CHAPITRE 3. LA GESTION DU CHANGEMENT

Les entreprises ont hérité de deux grands modèles organisationnels pour assurer leur croissance jusqu'à présent :

- le modèle mécaniste de Taylor et de Fayol qui préconise une organisation idéale pour optimiser l'efficacité des facteurs de production ;
- le modèle organique de l'école des relations humaines (Mayo, Lewin, Maslow) qui met en avant l'importance du développement des communications aussi bien verticales qu'horizontales pour favoriser la participation des salariés, une bonne cohésion sociale et par là même l'intégration de l'action collective.

L'entreprise est censée évoluer dans un environnement stable et certain.

Mais le monde bouge. Il se caractérise par :

- L'incertitude des marchés. Une nouvelle technologie ne garantit pas toujours la conquête d'un marché. La concurrence apparaît là où elle n'est pas attendue (exemple de Swatch qui entre sur le marché automobile). Les exigences des consommateurs se font plus pressantes et se concrétisent par une demande d'informations plus précises ; elles s'expriment non seulement auprès des entreprises du secteur privé mais aussi auprès d'organisations publiques.
- Le poids du travail direct dans la valeur ajoutée a diminué sous l'effet de l'automatisation des activités. En outre, le travail dans une entreprise doit être coordonné avec celui des entreprises partenaires ; on est entré dans l'ère du juste-à-temps. Les réseaux de travail remplacent l'organisation hiérarchique. Enfin les activités sont devenues plus complexes et aléatoires si bien que répertorier les tâches accomplies est devenu mission impossible (comment résoudre un problème de négociation avec un client ?).
- La mondialisation a suscité le démantèlement ou le déplacement d'unités de production. L'emploi se précarise et un décalage se crée entre ceux qui bénéficient de contrats d'emploi stable (CDI) et ceux, de plus en plus nombreux, qui vont d'un emploi à un autre. La confiance, la fidélité envers l'employeur se sont bien atténuées, la motivation aussi. Les rapports au travail et à l'employeur ont donc bien changé alors que l'on attend des salariés qu'ils prennent plus de responsabilités, plus d'initiatives, qu'ils soient plus mobiles (aux plans géographique et professionnel) et autonomes.

Les organisations doivent donc s'adapter à cette nouvelle donne, innover. Certains changements sont subis, d'autres voulus (exemple des fusions acquisitions). L'absence de changement peut mettre en péril l'avenir de l'organisation. Le changement permet aussi d'améliorer les performances.

À cet effort de changement s'oppose la force d'inertie. Goût d'entreprendre, sens du risque sont indispensables. Mais n'est-ce pas contraire au besoin de sécurité des employés ? Certains secteurs d'activité peinent aujourd'hui à recruter leur personnel (restauration, BTP, tourisme...). Il conviendrait de développer le sentiment d'appartenance du personnel en modelant une culture d'entreprise fondée sur des valeurs fortes. Cette culture doit être aussi une culture du changement.

SECTION 1. LES DIFFÉRENTES APPROCHES DU CHANGEMENT

I. LA NATURE DU CHANGEMENT

Kurt Lewin, fondateur de la psychologie sociale, et fin spécialiste de l'étude de la dynamique de groupe, conçoit le **changement comme un processus** qui se déroule en trois phases :

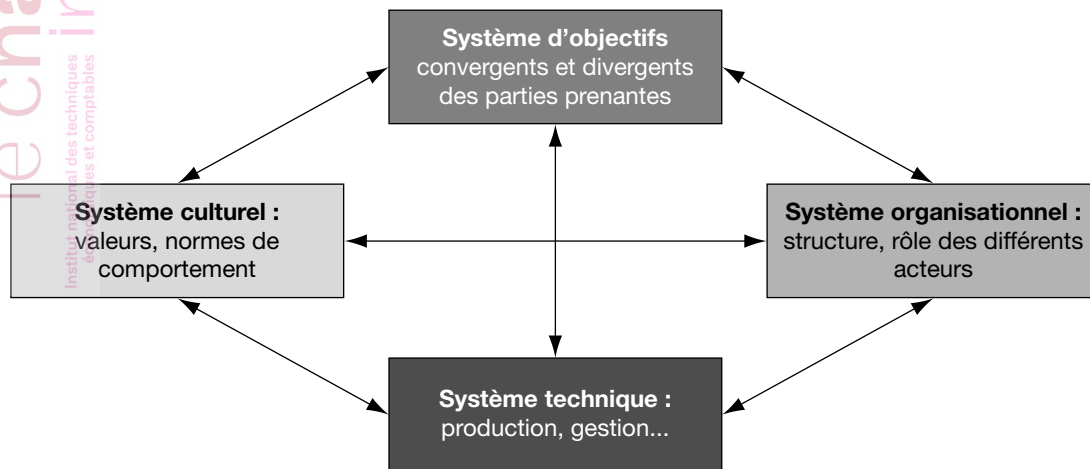
- Le dégel, phase où les individus prennent conscience de la nécessité de changer et acceptent cette idée. Dans cette phase, Schein repère trois moments : celui de la rupture, pendant lequel les individus s'aperçoivent que les conditions d'environnement ont changé, celui de l'angoisse où les individus comprennent que leur action ne correspond plus à la situation nouvelle, et le moment de sécurité où les individus comprennent que le changement leur apporte plus qu'ils ne perdent.
- Le mouvement où l'on passe d'une organisation à une autre. C'est une phase d'apprentissage où on expérimente de nouveaux process de travail. Ce changement est itératif.
- La cristallisation ou consolidation des nouveaux comportements pour pérenniser les nouvelles pratiques.

Le changement comporte en général trois étapes :

- l'analyse et le diagnostic de la situation actuelle qui correspond à la phase de dégel ;
- l'élaboration du projet et l'expérimentation à petite échelle assimilables à la phase de mouvement ;
- la généralisation à l'ensemble de l'organisation permettant la cristallisation des nouveaux comportements.

Le changement est aussi **un phénomène qui transforme les systèmes d'une organisation.**

Le système sociotechnique d'une organisation



Si le changement est voulu, de nouveaux objectifs sont définis au préalable. Cette modification entraîne une évolution des trois autres systèmes. Si l'un de ces systèmes est négligé (on privilégie souvent la technique au détriment des structures et du système culturel), les résultats sont décevants. Enfin les systèmes ont un rythme différent d'évolution. Le système culturel est le plus stable des systèmes et change lentement, ce qui peut poser problème.

Exemple d'échec du changement

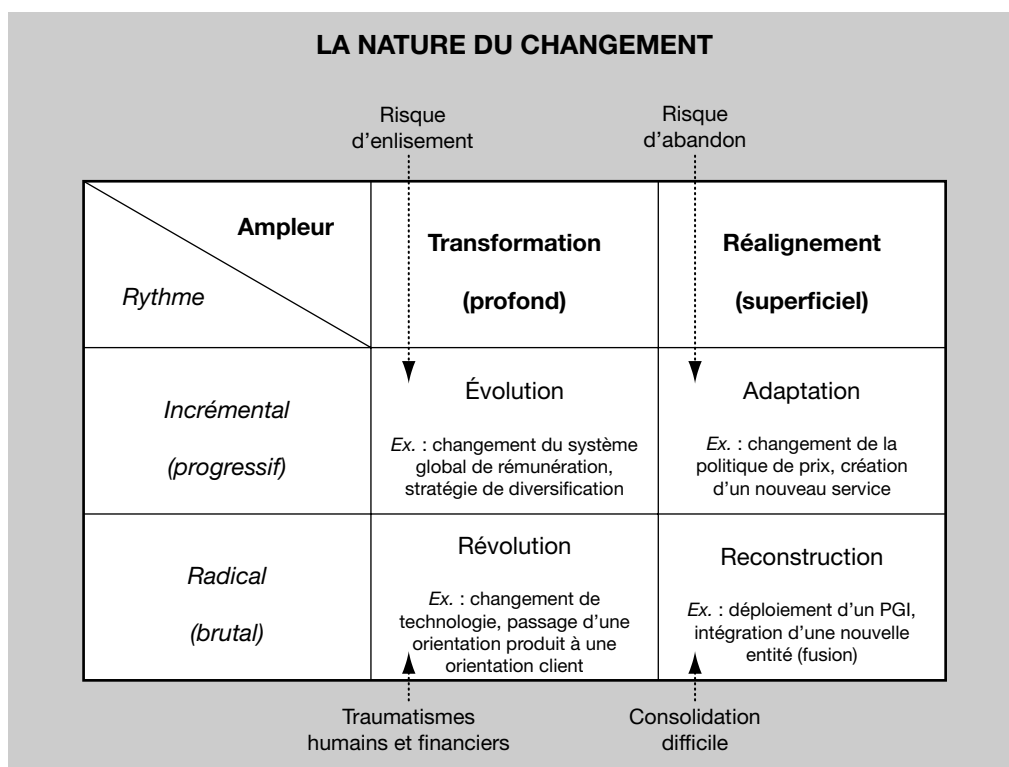
Pour rapprocher sa capacité d'innovation des opportunités du marché et améliorer sa compétitivité internationale, une entreprise du secteur des télécommunications abandonne sa structure fonctionnelle avec une direction technique très forte – un État dans l'État au profit d'une structure divisionnelle par ligne de produits. De surcroît, elle dote chacune des divisions d'une fonction marketing à qui elle octroie un pouvoir formel important, notamment dans les processus de développement des nouveaux produits. Sa structure change mais sa culture façonnée par de longues années de succès fondés sur l'innovation technologique, n'évolue pas. Des évidences telles que,

.../...

.../... « la technique, c'est notre plus grande force », « nos produits sont les plus performants techniquement », « l'innovation vient de la technique »... continue à structurer les comportements et orienter les décisions en son sein. Résultat, dans chacune des divisions, des conflits importants apparaissent entre le service du marketing et celui du développement. Ils se traduisent par des dérives de délais et de coûts dans le développement de produits. Puis rapidement, le service du développement reprend le dessus sur le service marketing, et l'entreprise retombe dans ses écueils anciens qui, par là même, se trouvent renforcés : inadaptation amplifiée des produits développés à la demande du marché, diminution du chiffre d'affaires à l'exportation... Loin de parvenir aux résultats escomptés, le changement aggrave le problème, parce que la culture n'a pas évolué.

Les Ressources humaines, ouvrage coordonné par Dimitri Weiss, rédigé par Éric Delavallée.

Le changement requis est de plus ou moins grande ampleur :



Exploring strategic change, d'après Balogun et Hope Haley, Prentice Hall, 1998.

II. LES APPROCHES DU CHANGEMENT

Il existe trois approches principales pour amener un changement :

- Dans la première approche, l'**approche « projet »**, le changement est imposé et conduit comme un processus rationnel de décisions. L'agent de changement définit la cible à atteindre. La mise en œuvre du changement se résume le plus souvent à la diffusion d'informations et à une formation (contenus et supports précisés). Cet agent est supposé disposer de la totalité de l'information nécessaire, avoir les compétences pour établir les objectifs ; il doit avoir en outre le pouvoir d'imposer. Les problèmes de la motivation des parties concernées et de la résistance au changement ne se posent pas. La prise en compte de l'homme est faible car le projet s'articule le plus souvent autour d'une évolution informatique élaborée par les spécialistes du binaire. L'important ici est de respecter le cahier des charges, les délais, le budget et de communiquer sur les fonctionnalités du nouveau système.
- L'**approche « consulting »** tente de vaincre les résistances du personnel aux nouvelles technologies. Elle propose une roue du changement (roue de Kanter) composée de dix leviers : travail et partage d'une même vision de la réalité, règles et procédures pour homogénéiser les pratiques, éléments d'appréciation de l'avancement, mise en place d'un système incitatif et de

reconnaissance des contributions, volonté d'obtenir des progrès rapides, appui de sponsors, communication et organisation d'échanges sur les pratiques, corpus formatif, signaux qui éclairent le changement, suivi et contrôle. Les méthodes des cabinets de consulting ont vocation à standardiser les pratiques.

- **L'approche « ressources humaines »** vise à faire émerger une organisation différente par l'animation et la structuration de processus d'apprentissage. Le processus de changement est négocié avec les parties prenantes. La direction fixe les objectifs et les modalités de mise en œuvre sont négociées. L'agent de changement crée une dynamique de changement en pilotant les processus d'apprentissage. Il cherche à utiliser la motivation et les compétences des acteurs. Le changement est opéré par les acteurs concernés à partir de problèmes concrets qui se posent à eux. Les parties prenantes peuvent ainsi agir sur le processus de changement et la nouvelle structure de pouvoir.

SECTION 2. LES RISQUES DU CHANGEMENT

I. LES FACTEURS D'ÉCHEC

Le projet de changement peut introduire un désordre dans l'entreprise (ou l'administration). La nouvelle organisation génère de la confusion dans les rapports hiérarchiques et risque de réveiller des luttes de clans.

Par ailleurs, la communication doit être généralisée, répondre aux questions que se posent légitimement les salariés. Les informations transmises peuvent manquer de transparence pour masquer les sources de contestation, ce qui peut semer le doute dans les esprits.

Des dysfonctionnements peuvent apparaître quant à l'importance mal déterminée des ressources nécessaires, la lourdeur imprévue du nouveau système, l'implication insuffisante des responsables, l'incapacité des responsables à générer des idées neuves et la faiblesse des systèmes de contrôle installés.

Mais **c'est la résistance au changement** opposée par le personnel qui constitue un risque majeur d'échec. Les dirigeants ont imaginé des plans, des simulations pour organiser le changement, les coûts ont été chiffrés avec précision. Mais la réaction du personnel n'a pas été envisagée. Pourtant les intérêts financiers et la sécurité de l'emploi des salariés sont menacés ; ces derniers craignent également de perdre une partie de leurs responsabilités. Comment s'assurer que le changement apporte plus de bénéfice qu'il n'engendre de coûts ? Argyris et Schön remarquent que, face à une situation délicate, un individu adopte un comportement d'évitement : il contourne le problème en évitant l'affrontement et il campe sur ses positions. La situation est bloquée. Par ailleurs, le comportement humain n'est pas complètement rationnel face au changement. March et Simon nous ont montré que les individus ne disposaient pas de toute l'information nécessaire pour être pleinement rationnels. La rationalité est limitée. Enfin, Crozier et Friedberg ont analysé les jeux de pouvoir des acteurs qui permettent à ces derniers de satisfaire leurs objectifs personnels qui peuvent diverger de ceux de l'entreprise. Aujourd'hui les salariés doivent toujours être plus compétents, prendre plus d'initiatives, ce qui entraîne un accroissement des marges d'autonomie favorisant ainsi le contrôle de zones d'incertitude (des compétences distinctives uniques et indispensables pour l'entreprise, la détention d'informations vitales...), sources de pouvoir. Alors le succès d'un changement dépend de la capacité de l'agent de changement à intégrer les enjeux de pouvoir pour que les nouveaux objectifs soient atteints.

La culture d'entreprise peut aussi être un frein au changement. La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs partagées, d'histoires, de symboles (logo par exemple), de rites. Elle énonce des normes qui conditionnent les conduites et les comportements. C'est un agent de cohérence et un régulateur de conflits. Il arrive que cette culture se fige et ne soit plus adaptée à la nouvelle donne environnementale. Le changement devient problématique. Il arrive aussi qu'un changement important fasse ressurgir les conflits d'intérêts. Alors faut-il adapter le projet à la culture existante ? Ou faut-il modifier des éléments de la culture pour assurer sa cohérence avec le projet ?

Un risque extrême peut apparaître : l'émergence d'une crise.

II. LA SURVENANCE D'UNE CRISE

Une crise est « une phase grave dans l'évolution des choses » selon le *Petit Robert*. « Une crise est un processus de transformation induit par une rupture majeure qui force à la restructuration des systèmes sociaux, humains, technologiques et naturels », selon Shrivastava. C'est « une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision et dont l'occurrence surprend les responsables », selon Hermann. Les définitions de la crise sont nombreuses mais celles mentionnées ci-dessus mettent en évidence la nature de la crise et ses conséquences.

Une crise peut résulter d'un avatar qui se produit dans un processus de changement voulu. Elle peut être due à la méconnaissance de transformations négatives en cours (dysfonctionnements) ignorés ou négligés par les responsables d'une organisation (exemple d'une dégradation d'équipements due à un manque de maintenance qui entraîne une catastrophe écologique). Elle a aussi pour origine la survenance de phénomènes non prévisibles comme les tempêtes.

Une crise se caractérise par :

- une menace grave pour l'entreprise : pertes financières, détérioration de son image... mettant en jeu sa survie ;
- la nécessité de prendre des décisions dans l'urgence en toute incertitude ;
- la multiplicité des catégories d'acteurs concernés : partenaires, salariés, pouvoirs publics, clients et fournisseurs... Ce sont les parties prenantes à la crise ;
- la difficulté à communiquer pour lutter contre les rumeurs et rassérer les parties prenantes.

Pour comprendre le déroulement de la crise, il faut identifier les différentes natures de risques. Thierry Libaert propose une typologie selon la sphère de naissance de la crise.

| | |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sphère économique | <ul style="list-style-type: none"> • Secteur industriel : restructurations, etc. • Secteur structurel : OPA, fusions, etc. • Secteur financier : krach, etc. • Secteur social : grève, agitations, etc. |
| Sphère technique | <ul style="list-style-type: none"> • Crise liée à l'entreprise : accidents, etc. • Crise liée au produit : défaillance, usage, etc. |
| Sphère politique | <ul style="list-style-type: none"> • Crise réglementaire • Crise judiciaire |
| Sphère corporate | <ul style="list-style-type: none"> • Crise réputation, image |

Les progrès technologiques amplifient les risques de catastrophes industrielles, écologiques, alimentaires... Tous ces risques ne sont pas encore maîtrisés. La sécurité d'usage n'est pas toujours assurée. Lorsque c'est le cas, l'opinion publique et les consommateurs n'hésitent à désigner et à boycotter l'entreprise responsable (exemple de l'appel à boycotter des jouets jugés dangereux). Dans la sphère sociale, les annonces de suppressions d'emplois provoquent des crises.

EXEMPLE

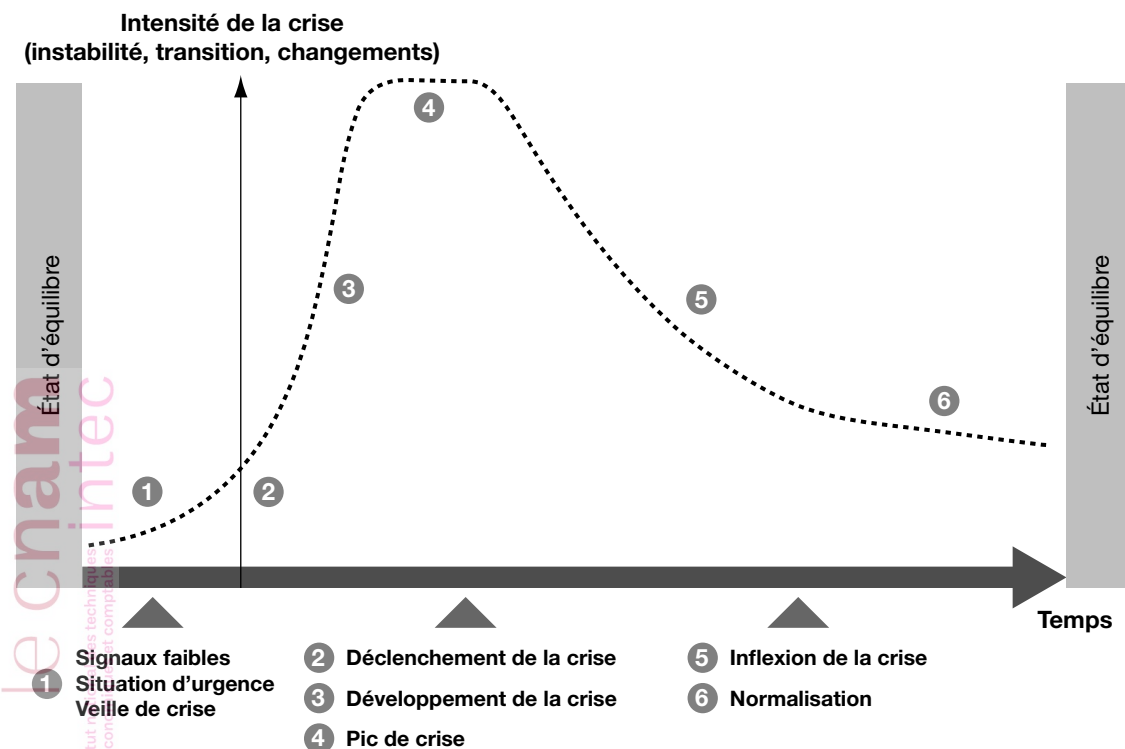
Crise sociale chez Hewlett-Packard

En septembre 2005, la société Hewlett-Packard annonce la suppression de plus de 1 200 emplois en France, dont une bonne partie à Grenoble où HP emploie plus de 2 400 personnes. En réaction à cette décision, les employés de HP sont descendus dans la rue pour manifester contre le plan social de l'entreprise. Le 20 septembre, une délégation menée par le maire de Grenoble s'est rendue à Palo Alto, où se trouve le siège de l'entreprise. Les dirigeants politiques grenoblois ont rappelé que les autorités locales avaient déboursé plus de 2 millions de dollars pour acquérir et assainir une parcelle de terrain adjacente qu'elles ont par la suite revendue à l'entreprise pour moins de 500 000 dollars en 1998. « L'annonce des licenciements chez HP a ravivé de vieilles craintes que la France ne perde des emplois au profit de l'Europe de l'Est ou de l'Asie, où la main-d'œuvre coûte moins cher. Des entreprises comme Philips et IBM ont déjà supprimé des centaines d'emplois en France au cours des derniers mois tout en

augmentant leurs effectifs dans des pays tels que la Pologne, la Chine et l'Inde. HP n'a pas indiqué si certains des emplois supprimés à Grenoble seraient délocalisés ailleurs. Selon les employés du groupe, HP fait cependant tourner à plein une usine en Slovaquie, qui remplit certaines fonctions identiques – support de clientèle, conception de logiciels – à celles de la banlieue grenobloise d'Eybens. » (*Le Point*, novembre 2005.)

Un phénomène récent se développe dans la sphère économique : celui de la crise de gouvernance qui se caractérise par des conflits entre actionnaires et dirigeants et entre actionnaires majoritaires et actionnaires minoritaires (l'exemple d'Eurotunnel est éloquent).

La crise se déroule en six temps :



Gestion de crise, mode d'emploi, de H. Renaudin et A. Altenaire.

Dans la première phase, se produit une accumulation de dysfonctionnements. Puis un événement déclencheur de la crise survient. S'ensuit une phase où la crise se développe avec ses rumeurs et l'amplification des dysfonctionnements par les médias ; c'est aussi la phase de recherche de solutions. Lors de la phase 5, la mise en œuvre de solutions commence à donner des résultats.

SECTION 3. LA GESTION DES TRANSFORMATIONS

I. LE PROCESSUS DE CHANGEMENT : DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT AU CHANGEMENT DE CONDUITE

Pour tout projet conséquent, la constitution d'un groupe de pilotage, de sponsors et de relais est indispensable.

A. LA CONSTITUTION DE L'ÉQUIPE

Au départ, la direction fixe le cadre de l'opération, les objectifs, les moyens humains et financiers. Elle nomme un chef de projet et définit ses prérogatives vis-à-vis des cadres de la ligne

hiérarchique. Ce chef de projet constitue le groupe de pilotage en accord avec la direction. Il détermine les responsabilités, les objectifs, la répartition des ressources de chaque membre qui compose le groupe de pilotage.

Le groupe de pilotage élabore le cahier des charges, élabore les plans d'action, les moyens de suivre et de contrôler l'avancement des travaux.

Des relais doivent être choisis pour assurer la transformation. Le rôle des cadres à cet égard est crucial. Il convient tout d'abord de faire d'eux des agents du changement et non des freins au changement. Une action de communication est à envisager lors de la phase de lancement du projet ; elle sera renouvelée à chaque étape importante. Cette communication doit être faite auprès de tous les responsables concernés pour éviter toute fausse interprétation possible qui pourrait nuire au bon déroulement du projet.

Des sponsors doivent être identifiés pour appuyer le changement. Ce sont en général des responsables qui détiennent une partie des ressources. Ces sponsors auront pour rôle de convaincre les acteurs clés.

B. LES LEVIERS DU CHANGEMENT

La responsabilisation des équipes passant par la délégation permet d'obtenir les meilleurs résultats. La répartition des rôles indique quelle est la place de chacun au sein de l'entité. Il existe des rôles centrés sur les tâches et des rôles centrés sur les relations. Les individus qui sont centrés sur les tâches suggèrent les initiatives à prendre, jugent les actions entreprises, posent les problèmes à résoudre, demandent des informations ou des confirmations, demandent des analyses sur les problèmes à résoudre, réclament des orientations à suivre. Les individus centrés sur les relations aident les autres, créent un climat détendu, suivent ce que fait le groupe, ou remettent en cause les objectifs. Une répartition équilibrée des rôles donne plus d'efficacité à un groupe. Des normes de comportement sont instaurées auxquelles chacun se plie. La mobilisation des acteurs provient de leur besoin de reconnaissance et de leur besoin d'appartenir à un groupe. La communication interne est un moyen de mobilisation : explicitation des objectifs, de la contribution de chacun à l'atteinte des réalisations prévues.

L'implication des acteurs résulte d'une bonne sélection des membres de l'équipe projet : les hommes choisis ont les compétences dans le domaine visé, ils sont motivés. Cette équipe est considérée davantage dans certains cas comme une cellule de réflexion sur le changement. Dans d'autres cas, son rôle consiste à mettre en œuvre le changement. Dans tous les cas, l'équipe a un rôle d'impulsion, de coordination, de suivi des actions et d'évaluation. Le réseau de changement (les relais) doit participer à l'élaboration du diagnostic et à celle des plans d'action pour être mobilisé. La mobilisation de l'encadrement pour atténuer les inquiétudes et connaître la réalité du terrain est une condition de la réussite du projet. Ces relais suivent l'évolution du climat social pour éviter tout risque de conflit. Les sponsors sont à la source du changement et le veulent. Ils établissent les priorités du changement, font circuler les informations pour faciliter les échanges, organisent le repérage des résistances au changement, fondent un système incitatif de récompense.

La transmission d'informations facilite la compréhension du nouveau fonctionnement, la cohésion des équipes et donne un sens à l'action. L'information de fonctionnement permet de connaître les nouvelles règles du jeu. L'information d'influence est destinée à neutraliser les fausses idées, à stimuler l'innovation. L'information d'anticipation rassure sur l'avenir. Cette information doit être sélectionnée avec soin : elle doit être comprise de la même façon par tous les acteurs, elle doit être dosée, s'adresser à des interlocuteurs disponibles, éviter les stéréotypes et les non-dits.

Le développement des compétences passe non seulement par une formation aux nouveaux outils à installer (exemple des logiciels informatiques) mais aussi par une évolution des métiers. Le chef de projet communique sur les attributions et les responsabilités de chacun, la durée de la formation, les objectifs pédagogiques, le mode de transmissions des savoirs et savoir-faire (séminaires, tutorat, apprentissage, échanges de pratiques).

L'accompagnement du changement doit faire basculer la majorité des acteurs concernés par le projet dans l'acceptation des évolutions. Au préalable, les cibles du changement sont définies (un nouveau logiciel comptable concerne non seulement les comptables mais aussi tous ceux qui doivent alimenter en informations le système comptable). Pour chaque catégorie de salariés touchés par le changement, on précisera si leurs compétences, leur comportement sont en jeu ou si c'est le fonctionnement, la structure organisationnelle ou les valeurs qui doivent être modifiés. Les actions à conduire sont discutées par catégorie de salariés. Échanges de pratiques, formations complémentaires peuvent être envisagés pour traiter des points précis qui posent problème.

Exemple d'apprentissage progressif chez EDF

C'est par apprentissage et tâtonnements progressifs qu'EDF apprivoise le changement. En 1996, l'entreprise lance un projet-pilote pour les fonctions rattachées au secrétariat général (immobilier, comptabilité-administration, prévention-sécurité...), opérationnel depuis 1997. Les responsables du changement privilégient le volet technique. Résultat : des résistances sur le terrain et une adhésion timorée au projet. « Nous avons essuyé les plâtres », reconnaît Daniel Raymond, contrôleur de gestion.

En 1998, avec la deuxième tranche relative aux grandes directions fonctionnelles (stratégie financière, personnel, communication, formation professionnelle...), la firme « rectifie le tir ». Un effort de communication est mené et chaque responsable de la conduite de changement (un par module technique : achats, gestion, comptabilité, ventes) possède dorénavant un correspondant dans chaque division concernée. Les frais de conseil sont même diminués de 30 % au profit de ce projet. Et les choses se passent nettement mieux. Pourtant, un audit montre qu'il reste du chemin à parcourir.

« La conduite de changement ne se termine pas lorsqu'on peut appuyer sur un bouton pour lancer l'application », fait valoir Jean-Maurice Berton, contrôleur de gestion. La firme structure aujourd'hui une équipe d'assistance pour parler avec les utilisateurs sous l'angle de leur métier. Elle veut aussi impliquer les managers dans l'évolution des compétences de leurs équipes.

Les Échos.

La conduite de la fusion de deux agences de conseil média, filiales de Publicis

En mars 2003, les agences Zenith et Optimedia fusionnent. Les équipes de ces deux agences n'ont jamais travaillé ensemble. Chaque filiale avait sa propre vision du métier, ses méthodes et sa culture.

Dans un premier temps, les consultants vont définir le rôle de chacun des 120 salariés ; une cartographie des processus de travail est élaborée. La nouvelle entreprise dispose des compétences requises. Aucun licenciement n'est envisagé.

Pour apprendre aux salariés à travailler ensemble, les consultants les associent au projet ; ils consultent à trois niveaux : le comité de direction, les managers et les opérationnels. En trois mois, 50 personnes sont rencontrées. La trame du projet, définie par le comité de direction et les managers, repose sur la constitution de groupes par métier. Pendant cinq mois, ces groupes ont bâti des documents normalisés sur les processus métiers et les évolutions nécessaires pour travailler ensemble.

Les techniques d'animation participative ont été utilisées pour impliquer chaque salarié dans le projet.

L'engagement de la direction a été déterminant car les salariés doutaient que les solutions proposées soient mises en œuvre. La direction a rapidement répondu aux suggestions faites.

La société Zenith Optimedia est la seule entreprise du secteur à avoir enregistré une augmentation de son résultat en 2003.

C. LES ÉTAPES DU CHANGEMENT

1. La préparation de la transformation

a. Le diagnostic initial

Si le projet est important, le diagnostic est réalisé à un niveau général et à un niveau plus précis. À un niveau général, les questions posées porteront sur les perspectives de l'organisation, les produits et les services, les clients actuels et potentiels, les valeurs, la cohérence entre les objectifs stratégiques et la structure, le mode et le style de management, la culture. À un niveau plus précis, des réponses relatives aux changements de l'environnement qui justifient le projet, aux objectifs pour le management, aux équipes du changement, aux priorités d'action, à la manière de rendre les actions performantes, à l'écart entre la situation actuelle et celle envisagée sont apportées.

b. La justification du projet

- Répartition des rôles et responsabilités des acteurs du projet (équipe de direction, équipe projet, sponsors, relais).
- Justification de la transformation : pourquoi changer, quoi changer, grandes actions envisagées, conséquences sur l'organisation et les personnes, rythme, résultats attendus. Tous ces thèmes doivent être communiqués. Au préalable, une étude d'impact est réalisée (sur l'organisation, le management, la technologie utilisée, l'image de marque, les compétences des personnes, les valeurs...).

c. L'évaluation des chances de réussite

- Repérage des stratégies d'évolution qui ont été concluantes, ou qui ont échoué, bilan des changements précédents, compétences du management en conduite du changement.
- Plan d'action pour préparer le personnel pour la prochaine étape (construire une vision partagée du futur, élaborer les éléments d'une nouvelle culture) : analyse des styles de management, des aptitudes relationnelles.

d. Les conditions de la réussite

- Prise en compte des jeux de pouvoir pour créer une coalition favorable au changement.
- Plan de communication à expliciter car il est crucial : diffusion (large) de l'information, construction d'une vision partagée, moyens pour apprécier l'engagement, argumentation pour entraîner cet engagement, moyens pour consolider des attitudes nouvelles.
- Recensement des ressources nécessaires : financières, informationnelles.
- Élaboration d'un système d'évaluation pour suivre les progrès accomplis.

e. Élaboration de la stratégie du changement

Quelles actions choisir ? Quels leviers privilégier ? Comment trouver le seuil de mobilisation des acteurs clés ? Les étapes clés sont mises en évidence : Pourquoi changer ? Qui pilote ? Quels sont les gains attendus ? Quelles sont les cibles ? Quels sont les points clés à ne pas rater ? Quel est le calendrier ? Comment créer une vision commune ? Quelles sont les conditions de réussite ?

2. La définition de la transformation

a. L'élaboration d'une vision partagée pour préparer la participation de tous

Communication sur les raisons profondes de changer et sur la stratégie retenue.

b. La conception du nouveau système

- Choix de l'équipe de conception.
- Étude détaillée des processus qui sont des ensembles de séquences et d'opérations prévues. Les zones de faiblesses des processus sont mises en évidence. Les besoins en ressources humaines sont définis.
- Conception au niveau stratégique avec la direction : objectifs, type de structure, actions prioritaires, question des responsabilités traitée.
- Conception au niveau management : modes, contrôles, flux décisionnels.
- Conception au niveau opérationnel : répartition des emplois, modes de recrutement, procédures...
- Choix des personnes qui vont valider les différentes réalisations.

c. L'élaboration du plan d'action général

- Objectifs du projet : quantitatifs, qualitatifs, prioritaires.
- Présentation des grandes actions en fonction de leur priorité.
- État des ressources : budget, moyens humains, informatiques.
- Désignation des responsables pour chaque action.
- Calendrier des actions.
- Suivi et points de contrôle, indicateurs.
- Modes d'évaluation.

3. L'exécution

a. La préparation des actions correctrices

Il n'est pas sûr que toutes les transformations se déroulent conformément à ce qui était prévu.

Mesures d'évaluation : tableaux de bord incorporant des indicateurs clés (tableaux qui indiquent les performances des processus, tableaux de bord qui résument les contributions de chaque groupe aux résultats d'ensemble).

b. Le soutien dans le changement

- Moyens pour soutenir la dynamique en œuvre : gratifications, événements pour célébrer les réussites, apport d'informations quand les déviations apparaissent...
- Consolidation des pratiques en organisant des échanges d'expériences, du tutorat...

c. La capitalisation du changement

Pour permettre des gains de temps dans le futur.

II. LE PROCESSUS DE RÉOLUTION D'UNE CRISE

Ce processus présente des différences par rapport à celui analysé ci-avant.

A. LES SPÉCIFICITÉS DE LA GESTION DE CRISE

Pour faire face à une situation qui crée de l'incertitude et qui rend les décisions complexes, une cellule de crise est constituée pour gérer la sortie de crise. Gérer une crise est un projet pour l'entreprise : il faut concevoir, décider, coordonner transversalement ; il faut s'appuyer sur trois facteurs : la qualité, le coût et le délai ; il faut proposer un ensemble de solutions et d'actions. Néanmoins, la gestion de crise a ses particularités :

| | Gestion de projet classique | Gestion de crise |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Phase avant-projet | Oui, précisant l'ensemble qualité-coût-délai | Non |
| Ensemble Qualité-coût-délai | Objectivé et chiffré | Non construit |
| Qualité | Prestations objectivées | Solutions qui seront perçues les meilleures par les parties prenantes pour sortir de la crise |
| Coût | Budget calculé et attribué | Objectif de moindre coût Pas de budget initial |
| Délai | Construit, planifié avec des jalons | Au plus vite |
| Mode pilotage | Suivi qualité-coût-délai Contractualisation avec des métiers et la direction générale | Construction des solutions Qualité-coût-délai pour sortir de la crise Pas de contractualisation |
| Processus de travail | Déroulement de processus planifiés et précis, ne pouvant faire l'objet que de modifications partielles | Plan de travail macro, mais pas de processus détaillés et rigides |
| Équipe | Équipe projet composée d'opérationnels | Cellule de crise composée de décideurs et d'experts |
| Durée | Plusieurs mois à plusieurs années | Quelques jours à quelques semaines |

Gestion de crise, mode d'emploi, éditions Liaisons.

B. LA CELLULE DE CRISE

La cellule de crise doit prendre des décisions efficaces dans l'urgence. Elle se met en place au plus tôt. Elle va recueillir des informations, élaborer des plans de sortie de crise et gérer leur déploiement.

La cellule est dotée d'un coordonnateur projet qui consolide les informations, anime la cellule, donne son appui méthodologique et favorise le consensus. Ce sont les hiérarchiques métiers qui prennent les décisions finales après validation par la direction générale. Ces hiérarchiques pilotent les opérationnels dont ils ont la charge. Une cellule comprend quasiment toujours un responsable juridique et un responsable de la communication. Les autres métiers représentés dépendent de la nature de la crise. S'il s'agit d'une crise d'origine technologique, la cellule rassemblera les responsables du développement, technique, de la logistique, de la sécurité. Les personnes sont choisies en fonction de leur expertise reconnue, de leur responsabilité hiérarchique.

La fonction communication joue un rôle majeur : elle évalue les attentes du public résultant de la crise. Elle communique en permanence dès le début de la crise et fait écran entre les médias et les opérationnels.

C. L'ÉLABORATION DES PLANS DE SORTIE DE CRISE

Un diagnostic de la gravité de la crise est fait. La gravité dépend des facteurs suivants :

1. Les faits objectifs : ce qui s'est passé, problématique,
2. Importance des parties prenantes : combien de parties, combien de personnes dans chacune de ces parties, objectifs et capacité d'influence de ces parties,
3. Intérêt des médias : est-ce sensationnel, est-on dans un creux d'actualité ?
4. État de l'opinion : émotion, révolte...

C'est le point de départ d'une réflexion commune sur les causes de la crise (juridique, financière, image détériorée...).

Décisions et actions sont imaginées par les experts de la cellule et elles vont être incorporées dans des plans d'action qui sont appréciés selon deux critères principaux : le coût et le risque d'échec :

| | | | |
|-----------------------|---|-------------------------|-----------------------|
| Risque d'échec | + | B. Sortie par le risque | C. Situation critique |
| | - | A. Situation optimale | D. Sortie par la paix |
| | | - | + |
| | | Coût | |

Les acteurs ont souvent à trancher entre les plans des catégories B et D. Les actions fondamentales sont prioritaires car si elles ne sont pas engagées, elles entraînent des réactions négatives ; si elles le sont, elles ne suscitent pas l'enthousiasme (suite à une pollution, il est envisagé une opération de dépollution). D'autres actions non menées peuvent provoquer le mécontentement mais si elles le sont, elles apportent de la satisfaction (travaux envisagés pour éviter tout risque nouveau de pollution). Des actions inattendues peuvent satisfaire le public et renforcer l'image de l'entreprise (création d'une fondation écologique).

D. LE SUIVI, LES RETOURS SUR EXPÉRIENCE ET LA CAPITALISATION

Un suivi des actions engagées est instauré :

| Actions | Résultats/objectifs | Métier pilote de l'action | Validation hiérarchique métier | Remarques |
|----------|---------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------|
| Action A | Résultat A | Métier A | M. | |
| ... | | | | |
| | | | | |

Le retour d'expérience comporte plusieurs volets :

- l'organisation (efficacité de l'organisation de la cellule, de l'organisation logistique) ;
- les processus (efficacité dans l'analyse des informations, efficacité du processus de décision, efficacité du processus de communication, du processus de validation, du processus de reporting) ;
- le management (capacité d'écoute, de transversalité, efficacité de l'animation, efficacité des choix de pilotage).

Mais mieux vaut prévenir que guérir. Aussi un audit des risques est-il bien utile. À chaque risque répertorié est attachée sa probabilité de survenance et déterminé son niveau d'impact. Une cartographie des risques est établie et des décisions relatives à chaque risque sont retenues : ne rien faire, si le risque est peu probable et peu important, concevoir une procédure de gestion de la crise en s'inspirant des expériences vécues dans l'entreprise et dans d'autres institutions si le risque d'occurrence est important, prévoir une procédure de gestion de la crise et un système de veille si le risque est à la fois fréquent et grave. Il est aussi possible d'adopter des mesures préventives et de transférer le risque totalement ou partiellement à des tiers.

E. LA RÉOLUTION DES CONFLITS

Un conflit résulte d'une crise déclarée ou latente. C'est un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes. Des moyens sont mis en œuvre pour traiter les conflits déclarés ou pour les prévenir :

- La médiation est adaptée aux parties qui veulent résoudre leur litige de façon pacifique. Le médiateur incite les protagonistes à trouver une solution ; il est chargé d'établir une nouvelle dynamique de dialogue et de coopération. Il établit au préalable les règles relatives aux modalités de discussion, règles acceptées par les parties. Les parties sont invitées à présenter les faits et le médiateur recherche les causes profondes du désaccord. Puis ce dernier expose les points possibles d'entente que les parties discutent. Quand un terrain d'entente est trouvé, il est scellé dans le marbre par un écrit qui vaut contrat.
- La conciliation est animée par un conciliateur qui recueille les doléances des parties et qui propose une solution.
- La négociation est une rencontre entre personnes en désaccord. C'est un apprentissage de l'autre, de ses intérêts, de ses besoins, de ses craintes, de ses valeurs. Les questions de forme

ont autant d'importance que les questions de fond. Le but est de concilier les intérêts des parties. Dans un premier temps, les négociateurs sélectionnent le cadre de la négociation ; ils jaugent les négociateurs adverses avec leurs particularités, leurs styles, leurs stratégies ; ils repèrent les intérêts réciproques et les rapports de force. Puis dans un deuxième un soin tout particulier est apporté à la forme de la négociation lors de la première prise de contact notamment. Le problème est défini, les intérêts des uns et des autres sont reconnus. Cette phase peut prendre du temps. La troisième étape se conclut par un accord.

- L'arbitrage est une procédure de règlement d'un litige. Cette procédure évite un recours aux juridictions classiques. Les parties choisissent les arbitres. Les arbitres demandent aux parties d'exposer leurs arguments et de transmettre leurs documents à leurs adversaires. Les arbitres rendent leur sentence, motivée, qui est entérinée par les parties.

CHAPITRE 4. LA GESTION DES RÉMUNÉRATIONS ET LE CONTRÔLE DE GESTION

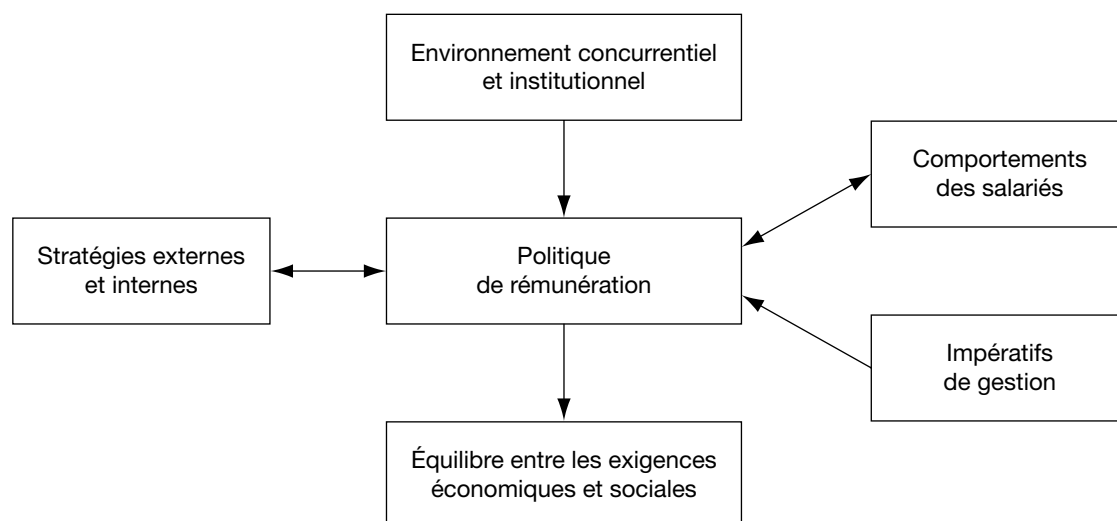
Comment accorder des augmentations de salaire quand les enveloppes disponibles sont peu fournies ? Comment respecter les objectifs de cohérence, d'équité, de compétitivité ? Comment attirer et fidéliser les salariés ?

SECTION 1. LES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION

Les contraintes d'une politique de rémunération sont d'abord de nature légale :

- Obligation de négocier le montant des salaires minima professionnels une fois par an au niveau de la branche professionnelle (loi Auroux de 1982).
- Obligation de négociation annuelle sur les salaires effectifs dans les entreprises où existe une section syndicale (discussion du taux et de la date d'augmentations générales, loi Auroux 1982).
- Respect du Smic (1970) fixé annuellement en Conseil des ministres : le Smic est relevé dès que l'indice des prix à la consommation augmente de 2 %, il s'accroît de la moitié au moins de l'augmentation du salaire horaire moyen ; actuellement, plusieurs Smic cohabitent, conséquence des lois sur les 35 heures.
- « À travail égal, salaire égal » ; mais comment évaluer un emploi ?
- Interdiction d'indexer automatiquement les salaires sur l'inflation.

Hormis ces contraintes légales, d'autres facteurs influencent la politique de rémunération :



I. LES DÉTERMINANTS D'UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

A. L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL ET INSTITUTIONNEL

Selon la théorie institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1991), les organisations d'un même secteur d'activité adoptent une même politique qui ne serait pas le résultat d'un processus rationnel. Eisenhardt (1998) et Tremblay (1997) montrent que les systèmes avec commissions qui existent dans certains secteurs s'expliquent par un phénomène d'imitation. Les enquêtes de rémunération et de benchmarking ont une influence sur les politiques suivies par les entreprises.

Des études récentes montrent que l'effet pays (poids des cultures nationales et des institutions juridiques...) est déterminant dans les choix opérés par l'entreprise et même le pays est un cadre d'analyse plus approprié que le secteur d'activité pour expliquer les politiques de ressources humaines (recherches de Gooderham, 1999).

La politique de rémunération tient compte de l'état du marché du travail. Si l'offre de travail est insuffisante, il faudra attirer les talents à l'aide de rémunérations élevées. Mais des décalages entre ces rémunérations et celles proposées à l'intérieur de l'entreprise pour des emplois similaires peuvent faire naître un sentiment d'iniquité.

B. LES STRATÉGIES EXTERNES ET LES STRATÉGIES INTERNES

Selon l'approche universaliste, certaines pratiques sont efficaces quelles que soient les stratégies développées... Cette approche a été confortée par plusieurs résultats empiriques : la rémunération variable (pratiques d'augmentations individuelles, intéressement) est efficace indépendamment du contexte.

Mais d'autres recherches ont mis en évidence la relation entre le niveau de diversification et le choix d'une politique salariale (Balkin, 1990), le lien entre la stratégie de réduction des coûts et la faiblesse des salaires (Arthur, 2002), et le fait qu'une stratégie de réduction de coûts n'induit pas la même politique de rémunération qu'une stratégie de différenciation (Montemayor, 1996).

Le système de rémunération constitue un élément important de la culture d'entreprise, avec ses règles et ses normes. L'organisation du travail et la décentralisation du pouvoir au sein d'équipes requièrent des politiques de rémunération qui visent à renforcer la coopération et le développement de compétences collectives (partage des bénéfices ou des gains de productivité).

C. LE COMPORTEMENT DES SALARIÉS

La théorie de l'équité (Adams, 1965) explique pourquoi un système peut sembler juste ou injuste à tout individu. Elle fait référence au ratio rétribution/contribution (contribution contractuelle ou relative à l'emploi occupé, contribution variable relative à la performance dans l'emploi ; rétribution, contrepartie du travail réalisé par le salarié, reconnaissance de ses compétences et de ses efforts). Chaque individu compare son ratio à celui d'autres personnes de la firme ou d'autres référents pour juger de l'équité de sa situation. Il va alors ajuster son comportement en fonction des comparaisons établies en agissant sur les termes du ratio (revendication pour améliorer sa rétribution ou modification de sa contribution) ou en adoptant une position de retrait organisationnel (absentéisme). Le responsable de la rémunération doit bien identifier les comportements les plus recherchés.

Les relations complexes entre objectif, motivation, récompense et performance ont été modélisées par la théorie de l'*expectance*¹⁷. Cette théorie repose sur l'idée que la motivation d'un individu à faire des efforts dépend de la conjonction de trois facteurs : la probabilité perçue par cet individu que son effort le mènera au succès (*expectance*), la probabilité que ce succès entraînera effectivement une récompense (une promotion ou une hausse de salaire par exemple), et la

17. Porter, L. W. and E. E. Lawler (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Illinois: Irwin.

valeur que cet individu attache au type de récompense prévisible. Deux enseignements majeurs peuvent être tirés de ces travaux :

- Tout d'abord, les objectifs doivent paraître à la fois ambitieux et accessibles pour jouer pleinement leur rôle incitatif. Pour cela, il faut, de plus, prendre en compte le fait que les objectifs sont souvent articulés avec des plans. Ainsi, les objectifs de vente vont, par exemple, servir à définir le programme de production et à négocier les autorisations de découvert avec les banques. De ce fait, il faut s'assurer que les objectifs fixés sont réalistes (et ambitieux et accessibles) ou les déconnecter du système de planification.
- Ensuite, pour mettre en place un système de contrôle efficace, il faut tenir compte des attentes réelles des salariés, le salaire n'étant qu'une des composantes de la satisfaction, en concurrence avec la sécurité de l'emploi, certains avantages acquis, certaines marques de reconnaissance, etc.¹⁸

D. LES IMPÉRATIFS DE GESTION

Les frais de personnel constituent plus de la moitié de la valeur ajoutée des entreprises françaises. Il convient donc de les maîtriser.

II. L'ÉVOLUTION DES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION

Les grandes tendances aux USA et en Europe des années 1980 et 1990 sont résumées ci-dessous :

| Tendances | Causes d'évolution | Moyens utilisés |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avant 1980 : Rémunération de base + avantages sociaux. | | |
| Dès les années 1980 : Rémunération du poste aux contours flexibles et de la personne. | <ul style="list-style-type: none"> • Restructurations : il faut redéfinir les postes. Le poste s'organise autour de l'individu en fonction de ses compétences et des besoins de l'organisation. • Raccourcissement des lignes hiérarchiques limitant les mobilités ascendantes. | Fourchette de rémunération élargie pour chaque poste de travail. |
| À partir de 1990 : <ul style="list-style-type: none"> • Rémunération des compétences pour une partie des effectifs ; le salaire variable rémunère la performance. • Développement du variable collectif : actionnariat salarié. • Rétribution flexible à la carte. | <ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de développer, renouveler les compétences. • Difficulté d'individualiser les résultats. • Réponse aux aspirations diversifiées des salariés. La politique de rémunération devient un avantage compétitif pour attirer et retenir les jeunes talents. | <ul style="list-style-type: none"> • L'augmentation du salaire fixe rémunère l'accroissement des compétences. • Distribution de stock-options. • Accents mis sur les avantages sociaux. |

Plusieurs enquêtes révèlent une convergence des politiques de rémunération dans les pays industrialisés : priorité à la flexibilité globale des coûts salariaux, management de la performance et des compétences. Aux USA, les rémunérations sont fixées en fonction du marché (équité externe), alors que l'équité interne est encore privilégiée en Europe (« À travail égal, salaire égal » qui se transforme de plus en plus en « À travail égal, perspectives égales »).

Les politiques de rémunération menées en France suivent-elles vraiment ces tendances ?

18. Maslow, A. H. (1968), *Toward a psychology of being*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.

| | Rémunérations | Causes |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Années 1950 | <ul style="list-style-type: none"> • Salaire fixe et collectif, • Avantages sociaux, • Primes d'ancienneté, • Augmentations générales de salaire supérieures à l'inflation. | Fidélisation du personnel dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. |
| Années 1970 et début des années 1980 | <ul style="list-style-type: none"> • 1974-1982 : même politique que précédemment ; les frais salariaux dérapent. • Dès 1983 : développement des enveloppes d'augmentations individuelles. Les augmentations générales diminuent. Reconnaissance des compétences. | <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles formes d'organisation du travail apparaissent. • Évolution des attentes des salariés (plus individualistes). • La crise économique limite les augmentations de salaire. |
| Depuis 1985 | <ul style="list-style-type: none"> • Montée de la rémunération variable : intéressement (variable collectif) précisé par l'ordonnance de 1986, variable individuel se développe. • Augmentation de la rémunération différée : développement de l'épargne salariale, plan d'options sur actions. | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. • Rendre la masse salariale plus flexible. |

Les Français sont les champions de l'individualisation des rémunérations selon Tremblay (1998). Aujourd'hui, les entreprises envisagent les systèmes de rémunérations complémentaires suivants :

| Modes de rémunération | Cadres | | Non-cadres | |
|------------------------------------------------|--------|----------|------------|----------|
| | Existe | Envisagé | Existe | Envisagé |
| Rémunération variable | 66 % | 9 % | 26 % | 12 % |
| Voiture de société | 69 % | 5 % | 7 % | |
| Abondement au PEE | 36 % | 12 % | 33 % | 9 % |
| Intéressement collectif | 54 % | 7 % | 47 % | 7 % |
| Plan options sur actions | 36 % | 7 % | 9 % | 4 % |
| Régime retraite complémentaire | 36 % | 11 % | 15 % | 7 % |
| Régime complémentaire frais médicaux | 68 % | 2 % | 62 % | 2 % |
| Amélioration régime de prévoyance | 42 % | 12 % | 39 % | 15 % |
| Flexibilité et aménagement du temps de travail | 29 % | 43 % | 27 % | 45 % |

Hewitt, 1999.

SECTION 2. LA STRUCTURE DES RÉMUNÉRATIONS

Cette structure traduit les choix de la gestion sociale d'une organisation.

I. LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

| Nature de la rémunération | Éléments de rémunération | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------|
| La rémunération directe ⁽¹⁾ | • Salaire de base + complément individuel | part fixe irréversible |
| | • Part individuelle : bonus, commissions | part réversible |
| | • Part d'équipe : bonus, prime d'équipe | |
| Les périphériques légaux (monétaires immédiats ou différés) ⁽²⁾ | • Primes fixes | part réversible |
| | • Primes variables | |
| | • Intéressement aux résultats, productivité ou objectifs | |
| | • Participation financière | |
| | • Plan d'épargne (avec ou sans actionnariat) | |
| | • Stock-options | |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Les périphériques sélectifs (souvent en nature) à caractère plutôt individuel (3) | <ul style="list-style-type: none"> • Gratification en nature (voyages, cadeaux) • Voiture de société • Complément de retraite personnalisé • Membre d'une organisation professionnelle • Frais de représentation • Frais de déplacement • Logement de fonction • Téléphone personnel • Jetons de présence |
| Les périphériques statutaires (quelquefois en nature) (4) | <ul style="list-style-type: none"> • Remise sur les produits de la société • Conseils juridiques et financiers • Bourses d'études des enfants • Facilités pour les loisirs • Participation aux repas • Assurance-vie • Prévoyance • Maison de retraite • Compte épargne temps • Complément de retraite • Assurance-automobile • Médaille du travail • Assurance risques divers • Mutuelles maladies • Aides familiales • Transport du personnel • Prêts de la société • Membre club sportif/culturel |
| | (1) + (2) + (3) + (4) = Rémunération globale |

(1) La rémunération directe : Le salaire de base rémunère le travail fourni à un poste ou un emploi ou rémunère les compétences de la personne qui occupe le poste ou l'emploi. La part réversible du salaire est liée à la performance de la personne ou de l'équipe à laquelle appartient la personne. Les diverses primes sont individuelles ou collectives, fixes ou variables, elles sont liées à la fonction, à l'organisation du travail, à l'établissement, à la personne : primes d'ancienneté, primes de poste, primes de sécurité, primes de panier...

(2) Les périphériques légaux ont fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance. Ils sont le plus souvent de nature collective. Ces périphériques se traduisent par un versement d'argent à terme et n'ont pas légalement le caractère de salaire. Ce sont des instruments complémentaires à une politique de rémunération.

(3) Les périphériques sélectifs (« incentives » aux USA) sont des éléments de gratification qui entrent fort bien dans le cadre d'une politique de rémunération. La grande vigilance des Urssaf évite une utilisation systématique de ces périphériques.

(4) Les périphériques statutaires sont du type avantages acquis. Ce sont les prestations offertes par les œuvres sociales du comité d'entreprise et les avantages accordés traditionnellement par l'entreprise dont tout individu peut bénéficier.

Les variables d'action les plus utilisées sont les suivantes :

- l'action sur le salaire fixe (augmentation individuelle, augmentation générale) ;
- l'action sur le salaire variable (bonus individuel) ;
- les périphériques légaux : intéressement d'entreprise, intéressement d'unité, abondement au plan d'épargne, stock-options.

Le système de rémunération choisi doit :

- être simple à appréhender pour qu'il puisse être accepté par les salariés qui recherchent équité et sécurité ;
- être adaptable au changement ;
- inciter le personnel au changement.

Certaines variables d'action sont largement employées dans les entreprises depuis une vingtaine d'années ; ce sont celles mentionnées ci-après.

II. LA RÉMUNÉRATION DES COMPÉTENCES

En France, la régulation salariale se pratique encore souvent au niveau de la branche professionnelle. Les partenaires sociaux négocient la hiérarchie des emplois et le salaire attaché à chaque emploi.

Mais les contours des emplois sont de plus en plus flous et évolutifs, les salariés occupent souvent plusieurs emplois. Alors plusieurs entreprises ont pris l'initiative de fonder la rémunération de leurs salariés non sur l'emploi occupé mais sur les compétences développées dans le travail. Ainsi, en France, l'accord ACAP 2000 signé dans la sidérurgie précise : « la logique de compétence conduit à prendre en compte les connaissances et l'expérience des salariés dans les divers métiers pratiqués dans la branche professionnelle, et non plus les gratifications requises par les fonctions effectivement exercées ».

Mais les compétences n'assurent pas toujours l'atteinte de résultats immédiats. La rémunération des compétences et la rémunération des résultats sont complémentaires : la rémunération des compétences incite à acquérir des compétences qui permettront d'obtenir à terme des résultats alors que la rémunération des résultats stimule l'application des compétences acquises. On peut alors utiliser les augmentations de salaire pour reconnaître les acquisitions de compétences et les primes pour récompenser les résultats.

Cinq raisons majeures justifient la rémunération des compétences :

- le besoin de développer la productivité alors que la main-d'œuvre est réduite ;
- le besoin d'avoir un personnel plus flexible pour satisfaire les exigences de production ou de livraison de services ;
- le besoin de mieux utiliser les nouvelles technologies ;
- le besoin d'obtenir la qualité totale ;
- le besoin d'améliorer l'esprit d'équipe.

Un problème majeur demeure : celui de l'évaluation des compétences. Comment évaluer ? Qui évalue ? Comment établir le lien entre compétences et rémunération ?

III. LE SALAIRE INDIVIDUALISÉ

Les augmentations individuelles de salaire sont basées sur la performance passée.

Avantages :

- incite le salarié à être performant ;
- développe le sentiment d'équité ;
- l'augmentation de salaire est un coût qui varie en fonction de la performance, évite donc la dérive des coûts ;
- développe le management par objectifs.

Limites :

- manque de coopération entre salariés ;
- les méthodes d'évaluation restent subjectives et sont remises en cause par les salariés ;
- l'évaluateur n'a pas toujours les compétences requises ;
- frein à la réactivité.

Beaucoup d'entreprises adoptent un système mixte d'augmentations individuelles et d'augmentations générales.

IV. LA PARTICIPATION FINANCIÈRE

Des textes de loi ont donné naissance à 4 régimes de participation financière :

- Ordonnance du 27/01/1959 organise l'intéressement.
- Ordonnance du 11/08/1967 oblige les entreprises à instaurer un système de participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise.
- Loi du 31/12/1970 institue le système des plans d'options sur actions.
- Loi du 27/09/1973 crée les plans d'actionnariat des salariés.
- Loi du 29/12/1983 crée les fonds salariaux alimentés par les versements des salariés (cette loi n'existe plus).
- Loi du 09/07/1984 crée la reprise d'entreprise par les salariés.

- Loi du 24/10/1984 donne la possibilité à l'entreprise de distribuer gratuitement des actions à ses salariés (cette loi n'existe plus).
- Loi du 14/12/1985 étend le champ d'application de la loi du 27/09/1973 aux sociétés non cotées.
- Ordonnance du 26/10/1986 regroupe en un seul texte les dispositions relatives aux régimes de participation financière (intéressement, participation aux résultats, actionnariat) et les modifie.
- Loi du 17/06/1987 modifie les RES et les plans d'options sur actions.
- Loi du 25/07/1994 modifie l'intéressement, la participation aux résultats et le plan d'épargne entreprise.
- Loi du 19/02/2001 favorise l'épargne salariale en créant des plans d'épargne interentreprises et des plans partenariaux d'épargne volontaire (fonds bloqués pendant 10 ans au moins).
- Loi du 15/05/2001 relative aux nouvelles régulations économiques réformant le régime des stock-options (délai d'indisponibilité des actions ramené à 4 ans...).
- Loi du 30/12/2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié.

L'intéressement permet de rendre flexible une partie des sommes allouées au personnel en fonction des résultats économiques de la firme ; il implique le personnel dans l'atteinte de résultats ; il fidélise ce personnel et améliore le climat social. Encore faut-il que la prime soit jugée satisfaisante. Les sommes versées ne sont pas soumises aux cotisations sociales et les sommes versées sur le plan d'épargne entreprise sont exonérées d'impôts.

En France, plus d'un million de salariés possède des actions de leur entreprise. Dans certaines grandes entreprises, la majorité des salariés sont actionnaires : 92 % chez France Télécom, 82 % à Canal +. Une enquête réalisée par Altédia et la COB en 1999 met en évidence les attentes des entreprises dans ce domaine :

- L'actionnariat salarié est un facteur de cohésion sociale ; il réduit les grèves, stabilise le personnel, permet une meilleure compréhension du fonctionnement des entreprises et motive les salariés.
- L'actionnariat peut compenser les non-augmentations de salaire direct, entraîne donc moins de charges de personnel.
- L'actionnariat salarié stabilise le capital de l'entreprise qui se trouve protégé des OPA ou OPE.

Encore faut-il que les salariés aient confiance dans la croissance de leur entreprise et veulent faire un placement à un coût intéressant pour eux.

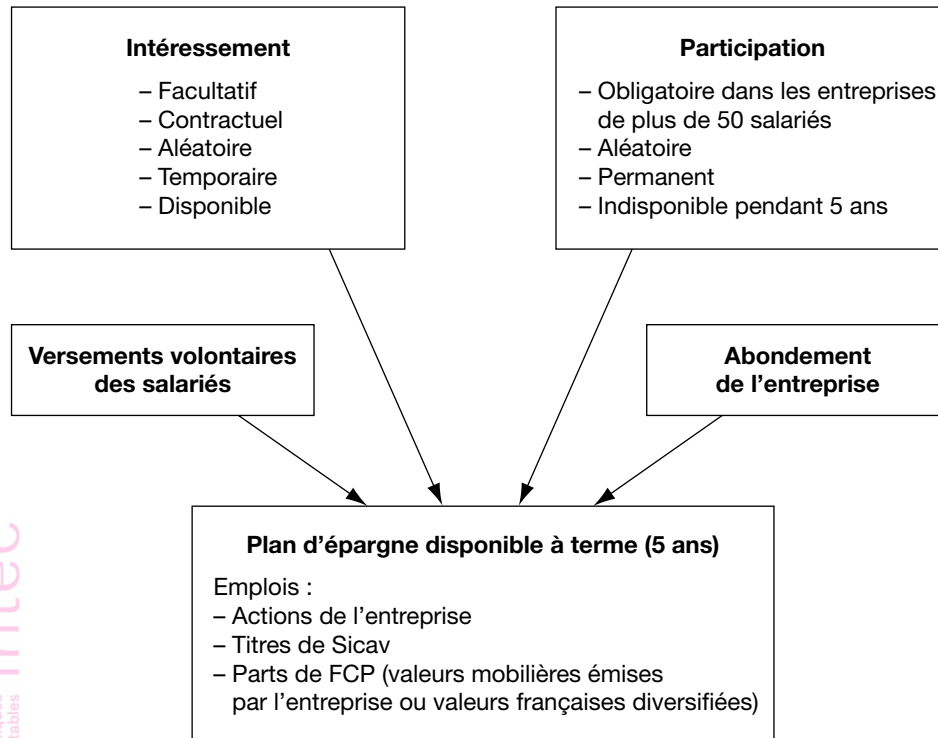
Certains salariés, surtout les dirigeants, se voient proposer des Plans d'options sur actions (POA). Un POA donne le droit d'acheter des actions de sa firme à un prix fixé d'avance (prix d'exercice) durant une période de temps donné. Pourquoi proposer un POA, pouvant être constitué en France d'options de souscription (qui entraînent une augmentation de capital) ou d'options d'achats d'actions que la société a rachetées au préalable (qui n'entraînent donc pas d'augmentation de capital) ? Il s'agit :

- d'accroître le lien entre la rémunération des dirigeants et la valeur créée par la firme qu'ils gèrent ;
- attirer et fidéliser des dirigeants compétents ;
- éviter d'accroître immédiatement les charges de personnel (jusqu'à présent), la comptabilisation en charges de la différence entre le prix d'exercice et le cours de l'action au moment où l'option est levée devrait faire disparaître cet avantage ;
- au plan fiscal, un POA n'est intéressant que si les actions ne sont pas cédées dans les 4 ans suivant la date d'attribution, sinon la plus-value réalisée est considérée comme un salaire.

Les POA présentent certaines limites :

- Un POA n'améliore pas toujours les performances des firmes à terme. En effet, tant que le cours de l'action est inférieur au prix d'exercice, le dirigeant prend des décisions risquées pour maximiser la valeur du titre. Quand le cours de l'action dépasse le prix d'exercice, le dirigeant a tendance à prendre des décisions prudentes.
- Un POA introduit une inégalité entre actionnaires. En effet, l'actionnaire peut subir une perte si le cours de l'action baisse en deçà de son prix d'acquisition. Le dirigeant, actionnaire potentiel, n'encourt pas ce risque tant qu'il n'a pas levé l'option.
- Un POA dilue la richesse et le pouvoir des actionnaires.

Les sommes perçues au titre de la participation aux résultats, de l'intéressement, les versements effectués par les salariés peuvent être affectés à un plan épargne entreprise, ce qui incite les salariés à se constituer un patrimoine et à devenir actionnaires de leur entreprise, d'autant plus qu'ils bénéficient d'exonérations d'impôts sur les abondements de l'entreprise et les plus-values. Les sommes versées sont bloquées pendant 5 ans.



V. LA RÉMUNÉRATION DES EXPATRIÉS

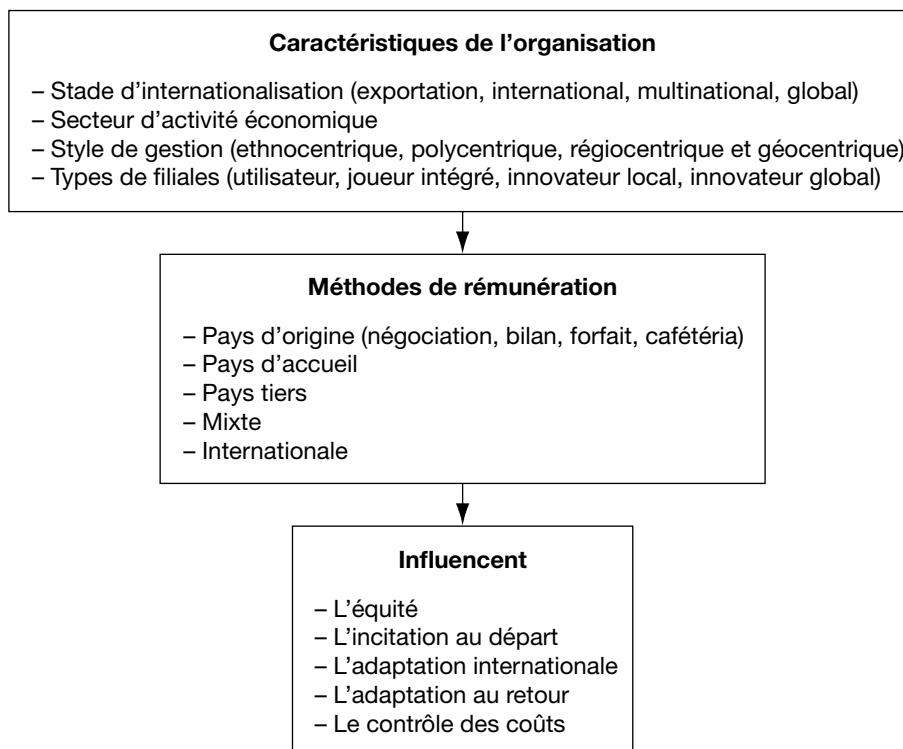
Le nombre d'expatriés augmente avec la mondialisation de l'économie.

Il convient de rémunérer de façon équitable les expatriés en leur offrant des situations comparables à celles des autres salariés de l'entreprise et à celles d'expatriés d'autres firmes. Il convient aussi d'éviter le retour prématuré de ces expatriés.

La rémunération des expatriés comprend le salaire de base, une rémunération variable fondée sur les performances individuelles (primes...) et collectives (participation aux bénéfices, actionnariat) comme toute rémunération de salarié du pays d'origine ; elle inclut aussi des composantes particulières :

- des montants forfaitaires : primes de service à l'étranger, prime de mobilité outre-mer (10 à 30 % du salaire), primes de risque (5 à 25 % du salaire selon la destination), primes de difficulté de vie ;
- des indemnités qui représentent une bonne part de la rémunération totale : indemnité de différentiel de coût de la vie entre le pays d'origine et le pays d'affectation (en prenant en considération les prix en vigueur dans ces pays, le taux de change et en choisissant un panier de biens représentatifs), indemnités de logement, de déménagement, de voyages dans le pays d'origine, de scolarité, aides sur le plan fiscal ;
- des avantages particuliers : cours de langue, recherche d'emploi pour le conjoint...

Sur quelle méthode faut-il se fonder pour rester équitable, faciliter le départ, le retour et limiter les coûts ?



La rémunération des expatriés, J.-L. Cerdin, S. Saint-Onge et X. Savigny, éditions Vuibert, institut Vital Roux.

5 méthodes existent :

1. La méthode « pays d'origine » qui facilite l'affectation à l'étranger et le retour peut être développée au travers de 4 pratiques :

- la négociation entre l'employeur et le salarié portant sur les composantes de la rémunération s'applique dans les organisations qui ont un petit nombre d'expatriés ;
- l'approche bilan (« building up system ») où l'employeur maintient le pouvoir d'achat dans le pays d'accueil en prenant en charge les coûts qui excèdent les dépenses que l'expatrié devrait supporter dans son pays d'origine ; c'est la pratique la plus utilisée à travers le monde (85 % des entreprises américaines l'emploient) ;
- l'approche du montant forfaitaire est plus simple à gérer mais le contrôle des coûts est plus délicat à faire ;
- l'approche cafétéria où l'employeur offre au-delà du salaire des options : assurance-vie, adhésion à un club... que les expatriés choisissent jusqu'à concurrence d'une valeur donnée permet de réduire le coût des impôts des expatriés.

2. La méthode « pays d'accueil » consiste à fixer le salaire des expatriés en fonction de la structure salariale mise en place dans l'organisation du pays d'accueil ; elle est utilisée pour des transferts de longue durée. Quand le salarié est affecté dans un pays où le niveau de vie est inférieur à celui du pays d'origine, des indemnités peuvent être versées (logement, éducation...). C'est une méthode peu coûteuse, simple, équitable vis-à-vis des salariés du pays d'accueil. Néanmoins, cette méthode n'incite pas les salariés à partir dans un pays où le niveau de vie est inférieur.

3. La méthode « pays tiers » prend comme référence le système de rémunération d'un pays tiers pour minimiser le coût au plan social et au plan fiscal. Mais la gestion peut devenir très complexe.

4. La méthode « mixte » combine la méthode du pays d'origine et la méthode du pays d'accueil pour limiter les coûts.

5. La méthode « internationale » est unique et s'applique à l'ensemble des expatriés.

La méthode de rémunération choisie dépend de 4 facteurs :

1. Le stade d'internationalisation : méthode « pays d'origine » au stade de l'exportation (les expatriés ont la nationalité de la société-mère), méthode « internationale » pour l'entreprise globale (embauche sur le marché international du travail), méthodes « pays d'origine », « mixte », « pays d'accueil » pour les entreprises internationales et multinationales qui gèrent des salariés de diverses nationalités.
2. Le secteur d'activité influence la gestion de la rémunération des expatriés ; le secteur manufacturier choisirait l'approche bilan, le secteur recherche-développement le montant forfaitaire, les secteurs de la finance, des assurances et des services l'approche cafétéria, le secteur commercial le système « pays tiers ».
3. Le style de gestion, selon Perlmutter et Heenan, a une incidence sur le choix de méthode :
 - Le style ethnocentrique accorde peu d'autonomie aux filiales ; les expatriés sont imposés à l'étranger et sont rémunérés selon la méthode « pays d'origine » (approche bilan) ; la gestion est centralisée et standardisée.
 - Le style géocentrique accorde peu d'importance à la nationalité des expatriés, mais beaucoup à leurs compétences. La méthode « internationale » est retenue ; la gestion est centralisée et standardisée.
 - Le style polycentrique considère que chaque filiale est autonome. La méthode « pays d'accueil » est adoptée.
 - Le style régiocentrique où l'entreprise est présente dans une zone régionale et recrute ses cadres dans cette zone privilégie la méthode « du pays tiers ».
4. Les types de filiales, selon Gupta et Govindarajan jouent aussi leur rôle :
 - Les filiales du type « utilisateurs » de connaissances où les expatriés provenant du siège social sont les principales sources de connaissances, rémunèrent selon la méthode « du pays d'origine ».
 - Les filiales du type « innovateurs locaux et globaux » développant des connaissances sans en importer, rémunèrent les expatriés selon la méthode « pays d'accueil » (les besoins en expatriés sont faibles).
 - Les filiales du type « joueurs intégrateurs » important et exportant leurs connaissances emploient des expatriés de différentes nationalités ; la méthode internationale est utilisée.

Ci-après une synthèse sur l'efficacité des différentes méthodes :

| Méthode de rémunération | Incitation au départ | Adaptation | Retour |
|-------------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|
| Pays d'origine | Motivante | Peu favorable | Facilite |
| Pays d'accueil | Très peu motivante | Très favorable | Facilite |
| Mixte | Moyennement motivante | Favorable | Facilite |
| Pays tiers | Très motivante | Peu favorable | Complicque |
| Internationale | Très motivante | Très peu favorable | Complicque beaucoup |

La rémunération des expatriés, J.-L. Cerdin, S. Saint-Onge et X. Savigny, éditions Vuibert, institut Vital Roux.

En termes de coûts, un expatrié coûte 2 à 3 fois plus cher qu'un salarié dans le pays d'origine. Les méthodes n'engendrent pas les mêmes coûts. La méthode « internationale » apparaît la plus coûteuse, celle du pays d'accueil la plus économique.

VI. LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

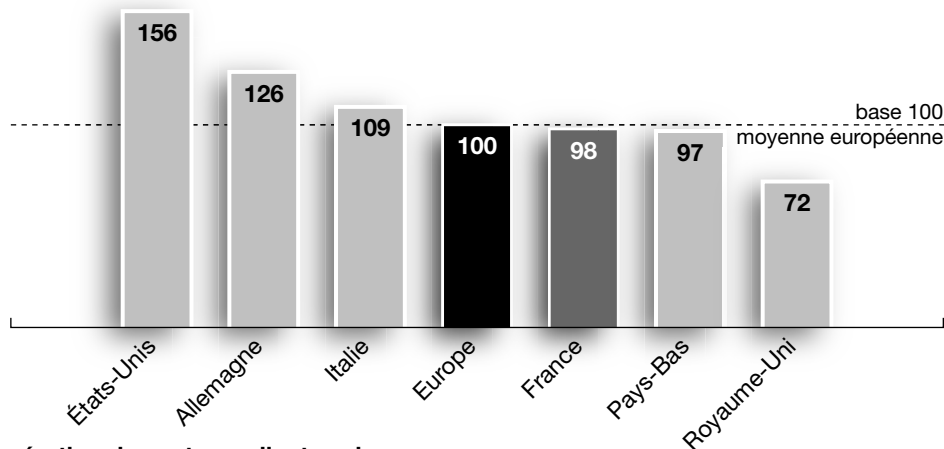
Un bilan sur l'utilisation des rémunérations des dirigeants comme mécanisme de gouvernement des entreprises a pu être établi par Magnan, Saint-Onge (1998) et Trepo et Roussel (1999) :

- La taille de l'entreprise est un déterminant significatif de la rémunération des dirigeants. Ce lien peut être expliqué par la théorie du tournoi (il faut accorder une rémunération supérieure aux dirigeants des plus grandes firmes pour s'assurer qu'il existe des différences importantes de rémunération entre les niveaux hiérarchiques en vue de stimuler la concurrence entre prétendants), la théorie du capital humain (plus de compétences requises et utilisées, expérience

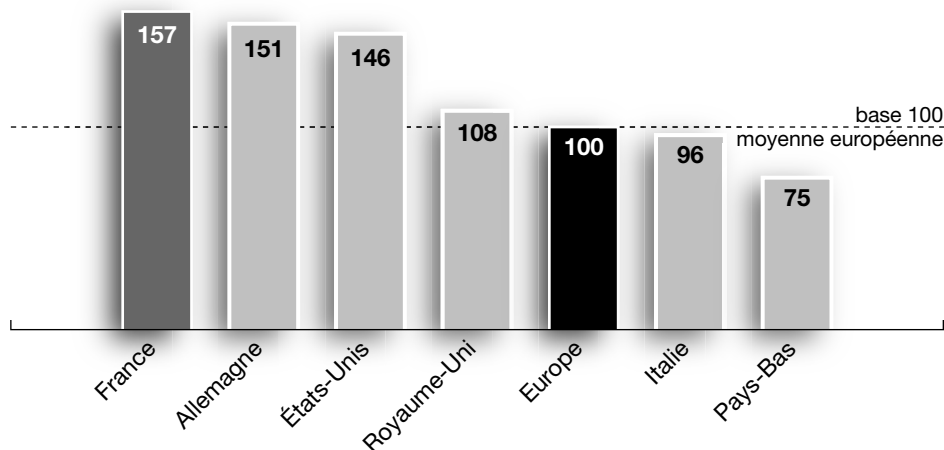
internationale indispensable dans les grandes firmes pour résoudre des problèmes complexes et assumer des responsabilités variées) et l'aptitude à intégrer des réseaux.

- Pour contrôler les dirigeants, la théorie de l'agence propose l'instauration de rémunérations variables (primes, plans d'achat d'actions) en établissant les liens de causalité suivants : rémunération variable des dirigeants → performance de l'entreprise → richesse des actionnaires. Ces liens ne sont pas clairement prouvés. Certaines études démontrent même que ces liens sont inversés : performance de l'entreprise → octroi d'achat d'actions. La théorie de l'agence inspire en France les pratiques de gouvernement d'entreprise (voir série 1).
- La détermination de la rémunération dépendrait plus des rapports de pouvoir entre les administrateurs et les dirigeants. Plus les administrateurs ont du pouvoir, moins les montants des rémunérations des dirigeants sont élevés tant à court terme (salaires, primes) qu'à long terme (option d'achat d'actions) et moins ils sont déterminés en fonction de la performance organisationnelle. Mais il faut attirer des nouveaux dirigeants en leur accordant des options d'achat d'actions et l'accumulation d'actions entre les mains des dirigeants peut inverser les rapports de pouvoir au sein du conseil d'administration.
- Les conseils d'administration adopteraient des modes de rémunération identiques à ceux employés dans des entreprises performantes. Ce processus d'imitation facilite l'explication des choix faits. En France, la répartition de la rémunération globale des PDG des grandes entreprises rejoindrait les pratiques des pays anglo-saxons : 31 % attribués sous forme de primes, 28 % en options d'achat d'actions, 6 % en avantages en nature, 8 % en compléments de retraite et de prévoyance selon l'étude de Trepo et Roussel (1999).

- Rémunération des patrons d'entreprise
dont le CA est d'au moins 10 milliards d'euros



- Rémunération des patrons d'entreprise
dont le CA est compris entre 1 et 5 milliards d'euros



Grille de lecture : en moyenne, pour les entreprises pesant plus de 10 milliards d'euros, quand un patron touche 100 euros, son homologue américain touche 156 euros tandis que son homologue britannique ne touche que 72 euros.

sources : Hay Group, La Tribune

SECTION 3. LA PRÉVISION DE LA MASSE SALARIALE

Partie rédigée par Jean-Paul MONNOT

I. LA NOTION DE MASSE SALARIALE

La masse salariale est un élément fondamental de dépenses de l'entreprise. Selon les secteurs, elle représente de 30 à 80 % des coûts supportés par une entreprise.

A. LES 3 APPROCHES DE LA MASSE SALARIALE

La masse salariale peut être définie selon plusieurs approches.

1. L'approche comptable

La masse salariale est une charge supportée par l'entreprise selon le Plan comptable. Les comptes de la classe 64 comprennent l'ensemble des coûts liés à l'emploi de personnel, à compléter toutefois par les comptes 631, 633 et 621 si l'on veut déterminer la masse salariale au sens large.

641. Rémunérations du personnel**A. Salaires, appointements, commissions de base**

- Congés payés
- Primes et gratification
- Indemnités et avantages divers
- Supplément familial

645. Charges de Sécurité sociale et de prévoyance

- Ensemble des cotisations à l'Urssaf, aux mutuelles, aux caisses de retraite, aux Assedic et aux autres organismes sociaux

647. Autres charges sociales

- Prestations directes
- Versements aux comités d'entreprise, d'établissement, au CHSCT, aux œuvres sociales
- Médecine du travail, pharmacie

631-633. Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations

- Taxes sur les salaires
- Taxe d'apprentissage
- Participation des employeurs à la formation professionnelle continue, à l'effort de construction
- Versement de transport
- Allocation logement

621. Personnel extérieur à l'entreprise

- Personnel intérimaire
- Personnel détaché ou prêté à l'entreprise par une unité du groupe

2. L'approche fiscale

Le document utilisé en matière fiscale pour suivre la masse salariale est la déclaration annuelle de salaire, la DADS, qui comprend les éléments directs de rémunération de chaque bénéficiaire et :

- les indemnités de remboursement des frais professionnels ;
- le montant des avantages en nature (véhicules, logements...).

La DADS n'inclut pas les cotisations sociales patronales, les taxes fiscales et parafiscales, et certaines charges accessoires comme les indemnités de licenciements, d'accidents...

L'évaluation de la masse salariale peut être rapide si la base d'informations est la DADS. En outre, la DADS sert à établir les statistiques de l'Insee et peut ainsi servir d'outil de comparaison.

3. L'approche du secteur public

Cette approche favorise la négociation collective dans les administrations notamment.

La masse salariale comprend les seuls éléments permanents de la rémunération versée aux salariés. Les augmentations catégorielles y sont intégrées mais en sont exclues les gratifications exceptionnelles, les indemnités pour frais, les heures supplémentaires non forfaitées, des primes de sujétion...

Cette approche est moins adaptée que les deux autres au secteur privé, car elle attache beaucoup d'importance aux règles statutaires, les rémunérations sont faiblement personnalisées.

B. MASSE SALARIALE ET COÛTS DU PERSONNEL

Les éléments du système de paie permettent de calculer différents coûts. Commençons par établir les rémunérations au niveau individuel :

- salaire de base ;
- prime d'ancienneté ;

- primes collectives ;
- autres primes ;
- heures supplémentaires (ou chômage partiel) ;
- 13^e mois.

Ce sont des éléments retenus dans le calcul du brut, hors avantages en nature.

Une rémunération élargie peut aussi être calculée ; outre les rémunérations mentionnées ci-dessus, elle incorpore les avantages en nature, l'intéressement et la participation, elle sert à préparer les négociations sociales.

La masse salariale est la somme des rémunérations perçues par les salariés aussi bien en CDI qu'en CDD.

La masse salariale chargée comprend en outre les charges sociales patronales et les charges parafiscales.

Le calcul des coûts de personnel permet de déterminer le total des frais de main-d'œuvre à inscrire dans les budgets. À la masse salariale chargée, il convient d'ajouter des coûts internes (avantages en nature, les dépenses de formation au-delà des obligations légales, les dotations au comité d'entreprise, l'intéressement...) et des coûts externes (factures des sociétés d'intérim, sous-traitance). On peut retraiter la DADS grâce à des éléments de la paie et de la comptabilité pour connaître l'ensemble des coûts de personnel.

Les données relatives à la paie, les données comptables et les données budgétaires ne sont pas identiques. Les écarts proviennent de l'enregistrement des congés payés, des indemnités journalières de Sécurité sociale, les indemnités de départ et du lissage des coûts dans les budgets. Il faut donc éliminer ces causes d'écart si on veut faire ressortir l'écart entre le budget et le réel.

II. LA MESURE DES EFFECTIFS ET DU TEMPS DE TRAVAIL

Avant d'établir des projections d'effectifs ou encore de préparer des documents légaux obligatoires, il convient de déterminer les effectifs de l'entreprise. Parmi les acteurs travaillant dans l'entreprise, certains ne sont pas des salariés de ladite entreprise ; d'autres ne sont pas au travail mais payés, alors que d'autres ne sont pas au travail et ne sont pas payés. L'effectif de référence varie en fonction de son utilisation (*voir tableau ci-après*)

Détermination des effectifs

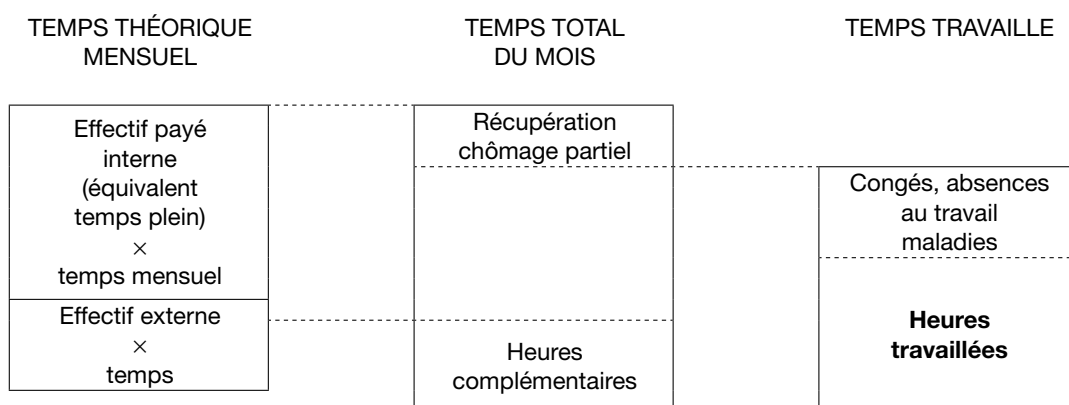
| Effectif | Détermination de l'effectif | Utilisation |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Effectif théorique | Salariés faisant partie de l'entreprise y compris les contrats suspendus : CDI, CDD, salariés à temps partiel, travailleurs temporaires | Calcul des seuils légaux relatifs aux délégués du personnel, comité d'entreprise, bilan social, à la participation |
| Effectif inscrit | MOINS Contrats suspendus pour absences de longue durée : longue maladie, congés formation, congés parentaux... non rémunérés = Salariés inscrits au registre du personnel et gérés activement | Registre du personnel |
| Effectif payé | MOINS Absences non rémunérées, de courte ou moyenne durée = Personnes rémunérées | DADS Budget de frais de personnel |
| Effectif présent | MOINS Absents rémunérés = | |
| Effectif au travail | MOINS Personnes n'effectuant pas leur activité habituelle pour cause de formation, délégation... = | Budget de frais de personnel ; Détermination des coûts horaires travaillés |

Il convient sans doute d'ajouter les intérimaires à l'effectif au travail.

Comment mesurer les effectifs ? Faut-il prendre ceux de fin de mois, ou calculer un effectif moyen ((effectif début de période + effectif en fin de période)/2), effectif inscrit, effectif pondéré en fonction du temps d'emploi ?

Les effectifs budgétaires de production retenus sont ceux sous contrats CDI et CDD en équivalent temps plein fin de mois et les salariés intérimaires et autres en flux moyen mensuel. Les effectifs de production sont établis en fonction du nombre d'heures ou de journées de travail déterminés en fonction du niveau de production à atteindre, du temps de travail moyen et du niveau de productivité de chaque personne et de possibilités d'externaliser le travail.

Les effectifs fonctionnels retenus sont ceux de la période précédente le plus souvent. Ils peuvent faire l'objet d'une remise en cause. Les temps de travail et les effectifs sont choisis en fonction des résultats attendus.



Les départs doivent aussi être budgétés : départs en retraite, turnover, mobilité interne.

Il faut aussi prévoir les recrutements.

III. PRÉVISION DE LA MASSE SALARIALE

La masse salariale, même si son volume est variable, représente toujours un poste important de charges. La main-d'œuvre, directe ou indirecte, est un élément qu'il est indispensable de prendre en compte lors de l'établissement des budgets. Son évolution est complexe et nécessite une analyse particulière réalisée par le contrôleur de gestion en collaboration avec la DRH.

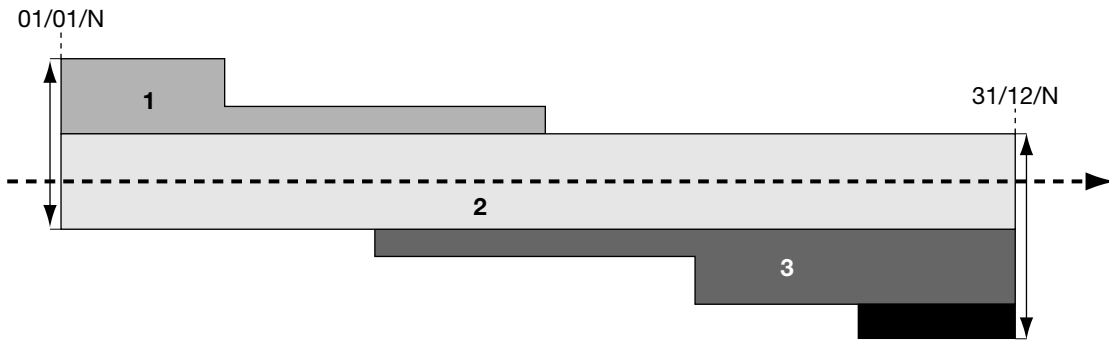
Plusieurs facteurs vont influencer la masse salariale :

- Modification de l'effectif : arrivées, départs, remplacements.
- Augmentation des salaires : augmentations générales et augmentations individuelles.
- Modification de la composition de la force de travail en fonction des catégories, de l'ancienneté et d'autres critères ayant une influence sur le niveau des salaires, le sexe par exemple.

A. VARIATION DE L'EFFECTIF

Pendant l'année sur laquelle vont porter les prévisions, il y a des modifications de l'effectif : entrée (embauche pour augmentation d'effectif ou pour remplacement), départ (en cours d'activité ou en retraite).

On peut schématiser l'évolution de l'effectif de la façon suivante :



La masse salariale prévisionnelle est égale à :

- 1** La masse salariale versée aux partants jusqu'à la date de leur départ.
- 2** La masse salariale du personnel présent du 01/01/N au 31/12/N.
- 3** La masse salariale versée aux entrants depuis la date de leur arrivée.

B. AUGMENTATIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

Les augmentations collectives (appliquées à toute l'entreprise ou à une catégorie de salariés, souvent liées à l'ancienneté) doivent être distinguées des augmentations individuelles (augmentation accordée à un salarié avec ou sans changement de catégorie).

Méthode :

Il est en général plus facile de séparer le calcul en deux en distinguant les augmentations individuelles et collectives. Pour faire les calculs, il est préférable d'utiliser des indices plutôt que de raisonner directement en valeur.

Exercice 1 : Cas Benoît

ÉNONCÉ

Le service expédition de l'entreprise Benoît comprend trente personnes payées en moyenne 2 400 € par mois. Deux augmentations collectives sont prévues : 0,5 % le 01/02/N+1 et 0,8 % le 01/10/N+1.

M. H. Pons bénéficiera d'une promotion le 01/07/N+1 ce qui lui procurera un salaire de 2 050 €. Son salaire au 31/12/N est de 1 900 €. Il bénéficie des deux augmentations collectives.

TRAVAIL À FAIRE

Calculez la masse salariale de N+1.

CORRIGÉ

Pour calculer la masse salariale de N+1 il est nécessaire de mesurer l'impact des augmentations collectives (hors M. Pons) puis l'impact de l'augmentation de M. Pons et enfin d'additionner les deux impacts :

1. Impact des augmentations collectives hors M. Pons.

On prend l'indice 100 comme masse salariale de décembre.

| | Indice | | Nombre de mois | Total (indice × nombre de mois) |
|------------------------|----------------------|---------|----------------|---------------------------------|
| 01/01/N+1 au 01/02/N+1 | | 100 | 1 | 100,0000 |
| 01/02/N+1 au 01/10/N+1 | $100 \times 1,005$ | 100,5 | 8 | 804,0000 |
| 01/10/N+1 au 31/12/N+1 | $100,5 \times 1,008$ | 101,304 | 3 | 303,9120 |
| Total | | | 12 | 1 207,9120 |

Le total signifie que la masse salariale prévisionnelle sera égale à :
 $1\,207,9120 / 100 = 12,07912$ masses salariales de décembre N.

Masse salariale de décembre.
 $30 \times 2\,400 - 1\,900 = 70\,100$

ATTENTION

Comme on ne prend pas M. Pons dans l'effectif total, il faut recalculer la masse salariale (qui ne sera jamais égale à $29 \times 2\,400$) en enlevant le salaire de M. Pons de l'effectif total.

Masse salariale prévisionnelle des vingt-neuf personnes.
 $1\,207,912 / 100 \times 70\,100 = 846\,746,31$

2. Calcul de M. Pons

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|---------|----|----------|
| 01/01/N+1 au 01/02/N+1 | | 1 900 | 1 | 1 900,0 |
| 01/02/N+1 au 01/07/N+1 | $1\,900 \times 1,005$ | 1 909,5 | 5 | 9 547,5 |
| 01/07/N+1 au 01/10/N+1 | 2 050 | 2 050 | 3 | 6 150,0 |
| 01/10/N+1 au 31/12/N+1 | $2\,050 \times 1,008$ | 2 066,4 | 3 | 6 199,2 |
| Total | | | 12 | 23 796,7 |

Il est plus facile d'utiliser les valeurs absolues car le nouveau salaire est donné en euros.

3. Calcul de la masse salariale totale

| | |
|--------------------|------------|
| MS des 29 salariés | 846 746,31 |
| MS de M. Pons | 23 796,70 |
| MS N+1 | 870 543,01 |

Exercice 2 : Cas Lacolline

ÉNONCÉ

La société Lacolline vous fournit les informations suivantes pour établir des prévisions de masse salariale.

| Catégorie | Effectif | Salaires bruts annuels moyens par personne | Salaire mensuel moyen de décembre |
|----------------------|----------|--------------------------------------------|-----------------------------------|
| Cadre et maîtrise | 40 | 30 000 | 2 520 |
| Ouvriers et employés | 200 | 15 000 | 1 280 |

Il y aura une hausse générale des salaires de 1 % le 01/03/N+1 et une autre de 0,8 % le 01/09/N+1 réservée aux ouvriers et employés.

M. Solidar, ouvrier, partira à la retraite le 01/08/N+1. Il gagnait 1 350 € en décembre N.

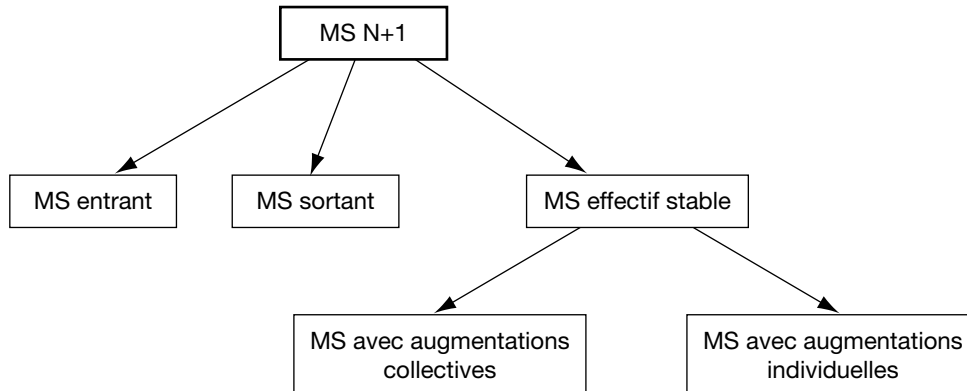
L'entreprise va recruter un cadre le 01/02/N+1 au salaire de 1 800 € mensuel.

Ni le partant ni l'arrivant ne bénéficieront des augmentations collectives.

M. Trachput, ouvrier va être promu contremaître le 01/05/N+1 au salaire de 1 600 €. Son salaire de décembre est de 1 400 € et il bénéficiera des augmentations collectives de sa catégorie.

TRAVAIL À FAIRE

Calculez la masse salariale de N+1.

CORRIGÉ

MS avec augmentations collectives

L'effectif stable est de 40 cadres et contremaîtres et de 199 ouvriers et employés, dont un bénéficiera d'une promotion individuelle.

Effectif stable avec augmentation collective**Cadre et contremaître**

| | Indice | Nombre de mois | Total |
|------------------------|-----------------------|----------------|-------|
| 01/01/N+1 au 01/03/N+1 | 100 | 2 | 200 |
| 01/03/N+1 au 31/12/N+1 | $100 \times 1,01$ 101 | 10 | 1 010 |
| Total | | 12 | 1 210 |

MS de décembre $2\,520 \times 40 = 100\,800$

MS N+1 $100\,800 \times 1\,210 / 100 = 1\,219\,680$

La hausse de salaire est calculée par rapport au dernier salaire connu, c'est-à-dire celui de décembre. Le salaire d'une année n'est égal à douze fois le salaire de décembre que s'il n'y a pas eu d'augmentation pendant l'année.

Ouvriers et employés

| | Salaire mensuel | Nombre de mois | Total |
|------------------------|----------------------------|----------------|------------|
| 01/01/N+1 au 01/03/N+1 | 100 | 2 | 200,0000 |
| 01/03/N+1 au 01/09/N+1 | $100 \times 1,01$ 101 | 6 | 606,0000 |
| 01/09/N+1 au 31/12/N+1 | $101 \times 1,008$ 101,808 | 4 | 407,2320 |
| Total | | 12 | 1 213,2320 |

MS de décembre $1\,280 \times 200 - 1\,350 - 1\,400 = 253\,250,00$

MS N+1 $253\,250 \times 1\,213,232 / 100 = 3\,072\,510,04$

Augmentation individuelle

| | Salaire mensuel | Nombre de mois | Total |
|------------------------|----------------------------|----------------|--------|
| 01/01/N+1 au 01/03/N+1 | 1 400 | 2 | 2 800 |
| 01/03/N+1 au 01/05/N+1 | $1\,400 \times 1,01$ 1 414 | 2 | 2 828 |
| 01/05/N+1 au 31/12/N+1 | 1 600 | 8 | 12 800 |
| Total | | 12 | 18 428 |

Il ne bénéficie pas de l'augmentation collective de septembre car à cette date il est contremaître.

Entrant et sortant

| | Salaire mensuel | Nombre de mois | Total |
|---------|------------------------|-----------------------|--------------|
| Entrant | 1 800 | 11 | 19 800 |
| Sortant | 1 350 | 7 | 9 450 |
| 0,00 | 3 150 | 18 | 29 250 |

Récapitulatif

| | |
|----------------------------------------------|--------------|
| MS effectif stable cadres et contremaîtres | 1 219 680,00 |
| MS effectif stable ouvriers et contremaîtres | 3 072 510,04 |
| MS augmentation individuelle | 18 428,00 |
| MS entrant | 19 800,00 |
| MS sortant | 9 450,00 |
| MS totale N+1 | 4 339 868,04 |

La prévision de la masse salariale nécessite donc de prendre de nombreux facteurs en compte, catégorie par catégorie.

SECTION 4. LE CONTRÔLE DE L'ÉVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE

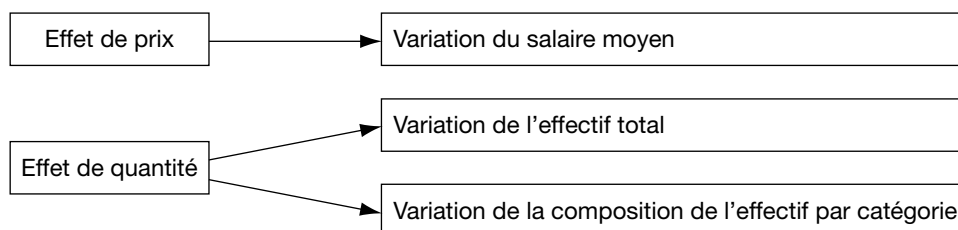
Comme la masse salariale représente un des postes importants de charges de l'entreprise et que de nombreux facteurs peuvent jouer sur son évolution, il est particulièrement important :

- de réaliser une analyse d'écart entre les prévisions et la réalité ;
- d'identifier les facteurs expliquant cette évolution ;
- de mesurer l'impact de chaque facteur d'explication en prenant en compte les écarts en valeur absolue et en valeur relative.

I. PRINCIPES D'ANALYSE

On peut reproduire une analyse classique d'écart telle qu'elle est pratiquée sur les chiffres d'affaires ou les marges. On va ainsi pouvoir identifier un effet de prix (variation du salaire moyen) et un effet de quantité (variation de l'effectif).

Cette variation d'effectif pourra elle-même être analysée en variation de l'effectif total et variation de la composition.



Il s'agit donc d'une variation provoquée par trois facteurs et par analogie à la décomposition des écarts sur marges, on peut retenir l'analyse suivante.

| | | | |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------|
| ① | Masse salariale N+1 Salaire N+1, composition N+1, Effectif total N+1 | | |
| ② | MS N+1 à salaire N Effet de salaire Salaire N, composition N+1, Effectif total N+1 | | Effet de salaire |
| ③ | MS N+1 à salaire N et à composition N Salaire N, composition N, Effectif total N+1 | | Effet de composition |
| ④ | MS N Effet de l'effectif global Salaire N, composition N, Effectif total N | | Effet de l'effectif global |
| ① – ② | Effet de salaire. On peut identifier différentes causes possibles : <ul style="list-style-type: none"> • Augmentations individuelles et collectives • Variation du niveau d'activité : heures supplémentaires ou heures chômées partiellement indemnisées • Remplacement dans la même catégorie de salariés anciens (et donc bien rémunérés) par des débutants payés moins cher (effet de noria) | | |
| ② – ③ | Effet de composition. Il s'agit de la variation des pourcentages de chaque catégorie. Par exemple, si la proportion de cadres augmente, il y aura augmentation de masse salariale car leur salaire moyen est supérieur à celui des ouvriers. | | |
| ③ – ④ | Effet de l'effectif global. | | |

Le commentaire de ces variations doit être réalisé prudemment et avec attention. Un écart positif représente une augmentation de charges mais n'est pas nécessairement défavorable.

Si l'effectif augmente de 20 % et que l'activité augmente de 40 %, il y a bien augmentation de charges mais elle a permis de réaliser cette augmentation d'activité. Elle est donc dans ce cas favorable.

Si la proportion de cadres augmente, il y aura un effet de composition positif. Cet élément peut être favorable pour l'entreprise si cela lui permet d'avoir une meilleure productivité par le biais de l'amélioration de l'organisation, de la recherche et de l'ensemble des fonctions de conception et de support.

II. MÉTHODE DE CALCUL

Le calcul des masses salariales tel qu'il est présenté ci-dessus est toujours possible mais les calculs sont longs si on n'utilise pas de tableur. Une autre présentation est plus rapide pour mettre en évidence l'effet de salaire, l'effet de composition et l'effet d'effectif global.

Effet de salaire

L'effet de salaire permet d'analyser l'influence des augmentations de salaire (individuelles et collectives) dans la variation totale de la masse salariale.

= Salaire N+1, composition N+1, Effectif total N+1 – Salaire N, composition N+1, Effectif total N+1
= (Salaire N+1 – Salaire N) × Effectif N+1 par catégorie.

L'effectif total de N+1 multiplié par le pourcentage de l'effectif de la catégorie par rapport à l'effectif total est égal à l'effectif N+1 dans la catégorie.

Effet de composition

L'effet de composition mesure la variation de la masse salariale provoquée par la variation de la composition, c'est-à-dire le pourcentage de chaque catégorie de salariés (cadre, maîtrise, employés, ouvriers) dans l'effectif total.

= Salaire N, Composition N+1, Effectif total N+1 – Salaire N, composition N, Effectif total N+1
= Salaire N × (Composition N+1 Effectif total N+1 – Composition N Effectif total N+1)
= Salaire N × (Effectif N+1 par catégorie – Effectif N+1 de la catégorie à Composition N)

Effectif N+1 de la catégorie à composition N : on applique à l'effectif total N+1 les pourcentages par catégorie de N.

Si la proportion des catégories les mieux payées augmente, il y a un écart positif.

Effet d'effectif global

L'effet d'effectif global mesure la variation de la masse salariale provoquée par l'augmentation de l'effectif global, hors variation de composition.

Salaire N, Composition N, Effectif total N+1 – Salaire N, Composition N, Effectif total N

Salaire moyen N \times (Effectif total N+1 – Effectif total N)

Le salaire N par catégorie à composition N est égal au salaire moyen de l'entreprise en N.

Exercice 3 : Cas Electmont

ÉNONCÉ

Dans la société Electmont, il y a deux catégories de salariés : les cadres et les ouvriers. Vous disposez des données concernant les effectifs et salaires moyens pour N et N+1.

| | N | | | N+1 | | | Écart |
|---------|----------|----------------------|-----------|----------|----------------------|-----------|---------|
| | Effectif | Salaire annuel moyen | Total | Effectif | Salaire annuel moyen | Total | |
| Cadre | 20 | 30 000 | 600 000 | 30 | 30 500,00 | 915 000 | 315 000 |
| Ouvrier | 180 | 16 000 | 2 880 000 | 182 | 16 100,00 | 2 930 200 | 50 200 |
| Total | 200 | 17 400 | 3 480 000 | 212 | 18 137,74 | 3 845 200 | 365 200 |
| | | | | | | | 10,49 % |

La masse salariale a augmenté de 10,5 % sur les deux années.

TRAVAIL À FAIRE

Quelles sont les raisons de la variation ? Commentez les résultats obtenus.

CORRIGÉ

Pour comprendre les raisons de la variation, il est nécessaire de calculer les trois effets qui permettent de comprendre l'évolution de la masse salariale : effet de salaire, effet de composition et effet d'effectif.

Effet de salaire

Il faut le calculer catégorie par catégorie. Il est égal à la différence de salaire multiplié par l'effectif N+1.

| | | |
|---------|----------------------------------|--------|
| Cadre | $(30\,500 - 30\,000) \times 30$ | 15 000 |
| Ouvrier | $(16\,100 - 16\,000) \times 182$ | 18 200 |
| Total | | 33 200 |

La variation des salaires ne permet d'expliquer que $33\,200 / 365\,200 = 9\%$ de la variation totale.

Effet de composition

Il faut comparer l'effectif réel de N+1 et l'effectif que l'on aurait dû avoir en N+1 avec la composition de N, le tout valorisé au salaire de N.

$$(\text{Effectif N+1 de la catégorie} - \text{Effectif total N+1} \times \frac{\text{Effectif N de la catégorie}}{\text{Effectif N total}}) \times \text{Salaire N}$$

| | | |
|---------|-----------------------------------------------|-----------|
| Cadre | $(30 - 212 \times 20 / 200) \times 30\,000$ | 264 000 |
| Ouvrier | $(182 - 212 \times 180 / 200) \times 16\,000$ | - 140 800 |
| Total | | 123 200 |

Dans un effet de composition, il y a nécessairement un élément négatif (la proportion a diminué) et un élément positif. Ici la masse salariale a augmenté parce que la proportion des cadres a augmenté et qu'ils sont payés nettement plus que les ouvriers. Cet écart est de la même nature que l'écart de composition calculé sur des CA ou sur des marges. La variation est ici significative car elle représente 34 % de l'écart total.

Effet de l'effectif total

$$(212 - 200) \times 17\,400 = 208\,800$$

La variation de l'effectif représente 57 % de la variation totale. C'est l'élément déterminant d'explication.

III. ANALYSE DE L'EFFET DE SALAIRE

Depuis quelques années, la plupart des entreprises ont diminué la part des augmentations collectives en augmentant les éléments individuels. Cette évolution est forte, même si elle est parfois contestée du fait de ces effets négatifs sur la coopération entre les salariés (*voir série 1*). Il est donc très utile pour l'entreprise d'analyser les différents éléments qui contribuent à l'augmentation du salaire moyen car il s'agit des différents leviers d'action de la gestion du personnel par les salaires. Ce type d'analyse prend le nom d'effet GVT (glissement, vieillissement, technicité) :

Effet d'ancienneté : augmentation annuelle attribuée à tous.

Effet de glissement : augmentation individuelle sans changement de catégorie.

Effet de technicité : augmentation individuelle avec changement de catégorie.

Effet de noria : économie résultant du remplacement de salariés à rémunération élevée par des jeunes moins payés.

Exercice 4 : Cas Electmont (suite)

ÉNONCÉ

En reprenant les données du cas Electmont (*ci-avant*), on cherche à analyser la variation du salaire moyen. On vous précise que :

- L'augmentation provoquée par les primes d'ancienneté s'est élevée à 12 000.
- Les augmentations individuelles au mérite sans changement de catégorie sont de 13 000, celles liées à un changement de statut à 8 000.
- Il y a une augmentation collective de 0,1 % le 01/03 et une autre de 0,2 % le 01/10. Le salaire mensuel moyen de décembre N était de 2 520 € pour les cadres et de 1 350 € pour les ouvriers.
- L'entreprise a subi une sous-activité pendant le dernier trimestre. Elle a partiellement compensé cette perte (indemnisation du chômage technique) : 1 000 heures payées 10 € pour les ouvriers et 400 heures payées 20 € pour les cadres.
- Pendant la période, l'entreprise a recruté un certain nombre de jeunes cadres et ouvriers pour remplacer, à effectif constant des départs de personnels plus âgés : deux cadres payés chacun 28 620,11 € par an à la place de cadres payés 31 000 € et 23 ouvriers payés chacun 15 443,68 € pour remplacer des ouvriers payés 16 500 €.

TRAVAIL À FAIRE

Quantifiez les différentes causes de la variation de salaire.

CORRIGÉ**Effet GVT**

| | Valeur absolue | Pourcentage | |
|------------|----------------|--------------------|--------|
| Glissement | 13 000 | 13 000 / 3 480 000 | 0,37 % |
| Technicité | 8 000 | 8 000 / 3 480 000 | 0,23 % |
| Ancienneté | 12 000 | 12 000 / 3 480 000 | 0,34 % |
| Effet GVT | 33 000 | 33 000 / 3 480 000 | 0,95 % |

Effet des augmentations collectives

| Période | Indice | | Nombre de mois | Total |
|----------------|----------------------|---------|----------------|-----------|
| 01/01 au 01/03 | 100 | | 2 | 200,000 |
| 01/03 au 01/10 | $100 \times 1,002$ | 100,2 | 7 | 701,400 |
| 01/10 au 31/12 | $100,2 \times 1,005$ | 100,701 | 3 | 302,103 |
| Total | | | | 1 203,503 |

MS de décembre $2\,520 \times 30 + 1\,350 \times 182 = 321\,300,00$

MS N+1 $321\,300 \times 1\,203,503 / 100 = 3\,866\,855,14$

Il faut calculer la MS de décembre avec l'effectif de N+1 car l'effet du salaire se calcule sur l'effectif N+1 et que l'on cherche à décomposer les causes de l'effet de salaire.

La variation due aux variations collectives est égale à ce montant (3 866 855,14) moins celui que l'on aurait obtenu sans augmentation collective, c'est-à-dire douze fois la MS de décembre pour l'effectif N+1 :

| | Valeur absolue | Pourcentage |
|---------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Augmentations collectives | $3\,866\,855,14 - 321\,300 \times 12 = 11\,255,14$ | $11\,255,14 / 3\,480\,000 = 0,32 \%$ |

Effet de la sous-activité

| | Valeur absolue | Pourcentage |
|---------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Sous-activité | $1\,000 \times 10 + 400 \times 20 = 18\,000,00$ | $18\,000 / 3\,480\,000 = 0,52 \%$ |

Effet de noria

| | Valeur absolue | | Pourcentage | |
|---------|-----------------------------|-------------|------------------------------|----------|
| Cadre | $2 (28\,620,11 - 31\,000)$ | - 4 759,78 | | |
| Ouvrier | $23 (15\,443,68 - 16\,500)$ | - 24 295,36 | | |
| Total | | - 29 055,14 | $- 29\,055,14 / 3\,480\,000$ | - 0,83 % |

Récapitulation

| | Valeur absolue | | Pourcentage | |
|---------------------------|------------------------|-------------|-----------------------------------|----------|
| Glissement | 33 000,00 | | 0,37 % | |
| Technicité | | | 0,23 % | |
| Ancienneté | | | 0,34 % | |
| Augmentations collectives | 11 255,14 | | 0,32 % | |
| Sous-activité | 18 000,00 | | 0,52 % | |
| Effet de noria | $33\,200 - 62\,255,14$ | - 29 055,14 | $- 29\,055,14 / 3\,480\,000$ | - 0,83 % |
| Effet total de salaire | 33 200,00 | | $33\,200 / 3\,480\,000 = 0,95 \%$ | |

On peut donc analyser la variation de la façon suivante :

- Les éléments individuels (glissement et technicité : 0,60 %)
- Les éléments collectifs (ancienneté et augmentation collectives : total 0,66 %)

- Les éléments conjoncturels (sous-activité : 0,52 %)
- L'effet de la politique de recrutement (effet de noria – 0,82 %).

Dans cet exemple, on a donc identifié trois facteurs d'augmentation de la masse salariale et un facteur de diminution qui permet de limiter sensiblement cette hausse.

IV. L'IMPACT DES VARIATIONS DE SALAIRE

Une augmentation accordée en début d'année a beaucoup d'effet sur la masse salariale de l'année en cours. Inversement, si elle est décidée en fin d'année, elle a peu d'effet sur l'année en cours mais beaucoup sur l'année suivante. Les effets de niveau, de masse et de report permettent d'analyser ce phénomène.

Effet de niveau : variation de la rémunération mensuelle d'un mois par rapport à celle du même mois l'année précédente. Il est généralement calculé en décembre.

$$= \frac{\text{Salaire 12/N}}{\text{Salaire 12/N-1}}$$

Effet de masse : mesure l'impact des variations de l'année N sur la masse salariale de l'année N. L'effet est d'autant plus important que les augmentations ont eu lieu en début d'année.

$$= \frac{\text{Salaire annuel N}}{\text{Salaire mensuel (décembre N-1)} \times 12}$$

Le dénominateur est égal à la masse salariale qu'il y aurait eu en N s'il n'y avait pas eu d'augmentation en N.

Effet de report de N-1 sur N : mesure l'impact sur la masse salariale de N des augmentations réalisées en N-1. Il est d'autant plus important que les augmentations ont eu lieu en fin d'année N-1.

$$= \frac{\text{Salaire mensuel (décembre N-1)} \times 12}{\text{Salaire annuel N-1}}$$

Tous les effets sont ici définis comme des coefficients multiplicateurs = 1 + taux de variation.

Un coefficient multiplicateur de 1 correspond donc à un taux de variation de 0 %. Il n'y a pas de variation.

Un coefficient multiplicateur de 1,20 correspond à une variation de 20 %.

On peut montrer que la variation de la masse salariale en N est égale à l'effet de masse multiplié par l'effet de report de N-1 sur N.

Variation de la masse salariale

= Effet de masse × effet de report de N-1 sur N

$$= \frac{\text{MS N}}{\text{Salaire mensuel décembre N-1} \times 12} \times \frac{\text{Salaire mensuel décembre N-1} \times 12}{\text{MS N-1}}$$

$$= \frac{\text{MS N}}{\text{MS N-1}} = \text{Variation de la masse salariale}$$

On peut aussi retrouver l'effet de niveau, égal à l'effet de masse multiplié par l'effet de report de N sur N+1.

Effet de niveau

= Effet de masse × Effet de report de N sur N+1

$$= \frac{\text{Salaire annuel N}}{\text{Salaire mensuel décembre N-1} \times 12} \times \frac{\text{Salaire mensuel décembre N} \times 12}{\text{Salaire annuel N}}$$

$$= \frac{\text{Salaire mensuel décembre N}}{\text{Salaire mensuel décembre N-1}}$$

= effet de niveau

La variation de la masse salariale de N est égale au produit de l'effet de masse et de l'effet de report de N-1 sur N.

La hausse de N dépend des hausses décidées en N (effet de masse) et de l'effet des hausses de N-1 (effet de report de N-1 sur N).

L'effet de niveau de N est égal au produit de l'effet de masse et de l'effet de report de N sur N+1

Les hausses décidées en N ont un impact sur N (effet de masse) et sur N+1 (effet de report de N sur N+1).

Exercice 5 : Cas Afftech

ÉNONCÉ

Dans la société Afftech, il n'y a pas eu d'augmentation de salaire en N-1

Salaire 12/N-1 = 20 000

Augmentation 01/02/N = 2 %

Augmentation 01/09/N+1 = 2 %

TRAVAIL À FAIRE

Calculez les effets de masse et de report pour N et N+1.

CORRIGÉ

L'effet de niveau calculé au 31/12 est de 2 % en N et en N+1 mais l'impact sera différent chaque année.

| | | |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|---------|
| MS N | $20\,000 \times 1 + 20\,000 \times 1,02 \times 11$ | 244 400 |
| MS N+1 | $20\,000 \times 1,02 \times 8 + 20\,000 \times 1,02 \times 1,02 \times 4$ | 246 432 |

Calcul en N

$$\text{Effet de masse} = \frac{\text{Salaire annuel N}}{\text{Salaire mensuel décembre N-1} \times 12} = \frac{244\,400}{12 \times 20\,000} = 1,018\,333$$

$$\text{Effet de report de N-1 sur N} = \frac{\text{Salaire mensuel décembre N-1} \times 12}{\text{Salaire annuel N-1}} = \frac{12 \times 20\,000}{12 \times 20\,000} = 1$$

L'effet de report est nul car il n'y a pas eu d'augmentation en N-1

La variation de la masse salariale est due uniquement à l'effet de masse.

Calcul en N+1

$$\text{Effet de masse} = \frac{\text{Salaire annuel N+1}}{\text{Salaire mensuel décembre N} \times 12} = \frac{246\,432}{12 \times 20\,000 \times 1,02} = 1,006\,67$$

L'effet de masse est faible car l'augmentation a eu lieu fin N+1

$$\begin{aligned} \text{Effet de report de N sur N+1} &= \frac{\text{Salaire mensuel décembre N} \times 12}{\text{Salaire annuel N}} \\ &= \frac{12 \times 20\,000 \times 1,02}{244\,400} \\ &= 1,0016367 \end{aligned}$$

L'effet de report est faible car l'augmentation de N a eu lieu en début d'année.

Variation de la masse salariale = $246\,432 / 244\,400 = 1,00831$

On peut vérifier que la variation de la masse salariale de N+1 est égale au produit de l'effet de masse et de l'effet de report de N sur N+1 : $1,00667 \times 1,0016367 = 1,00831$

Effet de niveau N est égal à l'effet de masse multiplié par l'effet de report de N sur N+1
 $= 1,018333 \times 1,00667 = 1,02$

Pour vérifier la valeur de l'effet de niveau de N+1, il faudrait calculer l'effet de report de N+1 sur N+2

$$\begin{aligned}\text{Effet de report de N+1 sur N+2} &= \frac{\text{Salaire mensuel décembre N+1} \times 12}{\text{Salaire annuel N+1}} \\ &= \frac{12 \times 20\,000 \times 1,02 \times 1,02}{246\,432} \\ &= 1,0132\end{aligned}$$

Effet de niveau N+1 = Effet de masse N+1 \times effet de report de N+1 sur N+2
 $= 1,00667 \times 1,0132 = 1,02$

CHAPITRE 5. LES TABLEAUX DE BORD SOCIAUX

Dans ces tableaux apparaissent des indicateurs relatifs aux dysfonctionnements.

SECTION 1. LES DYSFONCTIONNEMENTS SOCIAUX

Ces dysfonctionnements entraînent des coûts cachés dès lors que ceux-ci ne sont pas cernés par le système comptable en place. Il convient d'en connaître leurs causes.

I. L'ABSENTÉISME

Le nombre anormal d'heures d'absence est ici à prendre en considération ; les heures affectées aux congés payés légaux et aux absences conventionnelles (heures de délégation, de formation, de congés parentaux...) sont déduites du nombre total d'heures d'absence, sauf si des comparaisons internationales sont faites. La plupart du temps seront donc retenues :

- les absences maladie ;
- les absences pour accidents du travail, pour maladies professionnelles, pour accidents de trajet ;
- les absences autorisées pour visites médicales, convocations officielles...
- les absences non autorisées.

L'indicateur le plus courant retenu est le suivant :

Heures d'absence pendant la période P

Heures théoriques de travail pendant la période P

Les heures supplémentaires ne sont pas comprises dans les heures théoriques.

L'étude de l'absentéisme peut être réalisée par classes d'âge, catégories socioprofessionnelles, établissement, service.

Il est intéressant de connaître le pourcentage d'absents pendant la période et de répartir les absences selon la durée pour en rechercher les causes.

L'absentéisme entraîne des coûts de perturbation ou des coûts de régulation :

- **Coûts de la perturbation** : marge nette \times quantité de produits non vendus, coût des défauts de qualité dus à l'absence, pénalités de retard ;
- **Coûts de la régulation** : coûts des intérimaires, des heures supplémentaires, des mutations provoqués par l'absence ;

- **Coûts administratifs** : coût de la sous-activité (Charges de structure \times temps d'inactivité / activité normale), coût du service du personnel qui gère les absences, coût des services techniques (changement d'ordonnancement, de gestion de la qualité...)

Les coûts doivent être atténués. L'exemple ci-après montre comment le coût peut être minimisé à condition de connaître au préalable le coût de perturbation et le coût de régulation.

EXEMPLE APPLICATIF

Un atelier de montage comporte 50 postes de travail, chacun étant occupé par un ouvrier. Le taux d'absentéisme par ouvrier est estimé à 1/20 (1 jour d'absence sur 20 jours de travail).

Lorsqu'un ouvrier est absent et non remplacé, l'inactivité du poste a un coût estimé à 1 000 euros par jour.

Pour éviter cette situation, on envisage une « réserve » de plusieurs ouvriers. Le coût journalier de cette main-d'œuvre, si elle reste inactive ou employée à d'autres travaux à valeur ajoutée plus faible, est estimé à 250 euros.

Combien faut-il d'ouvriers de réserve pour minimiser le coût de l'absentéisme ?

On raisonnera sur un effectif de 50 personnes (au lieu de raisonner sur 50 + effectif de réserve), sinon il faut modifier les paramètres de la loi binomiale en fonction du nombre de remplaçants.

Pour 1 ouvrier et 1 jour donné

Prob (abs) = $p = 1/20 = 0,05$

Prob (prés) = $q = 1 - p = 0,95$

$N = 50$

Le nombre d'absents suit une loi binomiale $N(n, p)$ avec $n = 50$ et $p = 0,05$

| Nombre d'absents | Loi binomiale (valeurs arrondies) |
|------------------|--------------------------------------|
| 0 | 0,08 |
| 1 | 0,2 |
| 2 | 0,26 |
| 3 | 0,22 |
| 4 | 0,14 |
| 5 | 0,07 |
| 6 | 0,03 |
| 7 | 0 |

Examinons les différentes hypothèses en termes de coûts :

| Nb de remplaçants \ Nb d'absents prob | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | E© |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 0,08 | 0,2 | 0,26 | 0,22 | 0,14 | 0,07 | 0,03 | |
| 0 | 0 | 1 000 | 2 000 | 3 000 | 4 000 | 5 000 | 6 000 | 2 470 |
| 1 | 250 | 0 | 1 000 | 2 000 | 3 000 | 4 000 | 5 000 | 1 570 |
| 2 | 500 | 250 | 0 | 1 000 | 2 000 | 3 000 | 4 000 | 920 |
| 3 | 750 | 500 | 250 | 0 | 1 000 | 2 000 | 3 000 | 595 |
| 4 | 1 000 | 750 | 500 | 250 | 0 | 1 000 | 2 000 | 545 |
| 5 | 1 250 | 1 000 | 750 | 500 | 250 | 0 | 1 000 | 670 |
| 6 | 1 500 | 1 250 | 1 000 | 750 | 500 | 250 | 0 | 882,5 |

Il faut donc en théorie envisager un effectif de 54 personnes.

En tout cas, des mesures sont à prendre pour réduire l'absentéisme.

II. LA ROTATION DU PERSONNEL

Cette rotation peut être externe (des salariés quittent l'entreprise) ou interne (changement d'emploi pour un salarié de l'entreprise avec ou sans promotion).

La rotation favorise une meilleure adaptation de la population salariée aux besoins, permet d'enrichir les compétences par le biais du recrutement et de faire des économies en faisant jouer l'effet noria. En revanche, la rotation externe du personnel stratégique peut être à l'origine de dysfonctionnements importants : perte de clientèle, perte de compétences clés, désorganisation.

L'indicateur le plus utilisé pour mesurer ce phénomène est le taux de rotation :

Nombre de personnes parties pendant l'année N

Nombre de personnes au 1^{er} janvier de l'année N

Ce taux peut être décliné par catégorie socioprofessionnelle, par service...

Il est important de connaître les causes de départ : départ du fait de l'entreprise (sanction, licenciement pour motif économique, manque d'aptitude...), ou départ du fait du salarié (maladie, accident, déménagement... ou rémunération insatisfaisante, horaires de travail, promotion externe, conditions générales de travail).

Les coûts de rotation comprennent :

- **les coûts de départ** : indemnités légales et conventionnelles, coût de sous-productivité ou de la sous-qualité liée à une moindre mobilisation du salarié partant ;
- **les coûts de recrutement, de formation et de montée en cadence** ;
- **les coûts des mouvements internes** : frais de déménagement, indemnités ;
- **les gains et pertes en salaires** : effet noria et effet des promotions.

III. LES ACCIDENTS DU TRAVAIL

Le Code du travail mentionne dans son article L. 415 : « Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise. »

Une analyse par type d'accident et par période peut être faite pour mettre en évidence les causes les plus fréquentes.

Les coûts peuvent être très importants, aussi bien pour l'entreprise qu'au plan national. L'entreprise doit supporter les coûts suivants :

- **Les coûts de perturbation** : coût des détériorations, de la sous-activité, coût des frais de justice, coût de la détérioration du climat social qui se traduit par un accroissement des conflits, des départs.
- **Les coûts de régulation** : coût des services médicaux, coût du remplacement du salarié accidenté.
- **L'augmentation des cotisations versées**, du fait de l'élévation du risque d'accident.

IV. LES CONFLITS SOCIAUX

Les conflits peuvent revêtir diverses formes : conflit individuel entre salariés, conflit organisationnel entre services qui se disputent le pouvoir, conflit collectif entre groupes sociaux.

Le conflit le plus mesuré est celui qui aboutit à la grève. L'indicateur le plus classique est le taux de propension : nombre de journées (ou d'heures) perdues/nombre de salariés touchés par la grève. Mais d'autres indicateurs peuvent signaler une menace de grève : altercations, pannes, accidents du travail, revendications, absentéisme, rotation du personnel, taux de rebuts.

Les incidences peuvent être lourdes : ventes manquées dans l'immédiat mais aussi perte de clientèle, chômage technique, appel à la sous-traitance, coût de sous-activité, moindre mobilisation du personnel.

SECTION 2. L'IMPORTANCE GRANDISSANTE DES INDICATEURS SOCIAUX

Un tableau de bord dont chaque composante correspond à un domaine du système d'information sociale peut comprendre les paramètres suivants :

| Maîtrise des effectifs | Maîtrise des coûts salariaux et sociaux | Développement des compétences | Maîtrise du climat social |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau par catégorie Variation des effectifs par catégorie Ancienneté par catégorie Âge moyen par catégorie Satisfaction des nouveaux entrants Délai de recrutement Coût moyen d'un recrutement Nombre de départs en période d'essai Nombre de personnes licenciées | Salaires/chiffre d'affaires Salaires/total coûts Variation de la masse salariale % d'augmentation du salaire de base % d'augmentation du salaire au mérite % moyen d'augmentation par catégorie Évolution des autres formes de rémunération Temps moyen travaillé | Budget formation/chiffre d'affaires Appréciation des salariés Coût de formation/catégorie/personne Nombre de promotions internes | Nombre de demandes de mutations Nombre de journées de grève Taux d'absentéisme Taux de rotation externe et interne Taux d'accidents du travail Coût de l'absentéisme Coût de rotation du personnel |

Ci-avant sont proposés des paramètres qui sont à préciser en fonction de la politique sociale de l'entreprise.

Les ressources humaines constituent un élément du capital intellectuel, immatériel par nature, qui crée la valeur substantielle de l'entreprise grâce aux compétences individuelles et collectives développées. En effet, ce sont les firmes qui savent valoriser leur capital d'intelligence industrielle, technique et commerciale qui ont un avantage concurrentiel dans notre économie de services où la production a pour base le savoir et la capacité de développer des réseaux de partenaires. La GRH doit s'adapter à cette économie de réseaux en concevant des critères communs avec les partenaires en matière de processus de recrutement, de formation, de gestion des carrières.

Il devient nécessaire de relier la valeur financière de la firme à sa valeur substantielle pour faire apparaître les sources de la valeur et ses résultats. Des indicateurs sociaux sont de plus en plus incorporés dans le rapport sur le développement durable que doivent établir les sociétés cotées. Des agences de rating social ont émergé. À titre d'exemple, l'Arese (Agence de rating social et environnemental sur les entreprises européennes, filiale commune de la CDC et des Caisses d'épargne), reprise par Vigeo, qui prend en compte différents éléments pour apprécier la valeur que les collaborateurs de société cotée tirent de la politique de ressources humaines : gestion de l'emploi, gestion des carrières, employabilité, politique de rémunération, conditions de travail, hygiène et sécurité, climat social, satisfaction des salariés et cohésion sociale.

Le GRI (*Global Reporting Initiative*) créé en 1997 par CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) et l'UNEP (*United Nations Environment Programme*) a conçu un certain nombre d'indicateurs de performance sociale pour assurer une meilleure transparence de la gestion des entreprises et favoriser les comparaisons temporelles et spatiales.

SOCIAL PERFORMANCE INDICATORS: LABOUR PRACTICES AND DECENT WORK

Employment

LA.1 Breakdown of workforce, where possible, by region/country, status (employee/non-employee), employment type (full time/part time) and by employment contract (indefinite or permanent, fixed term or temporary). Also identify workforce retained in conjunction with other employers (temporary agency workers or workers in co-employment relationships), segmented by region/country

LA.2 Net employment creation and average turnover segmented by region/country

Labour/management Relations

LA.3 Percentage of employees represented by independent trade union organisations or other bona fide employee representatives broken down geographically OR percentage of employees covered by collective bargaining agreements broken down by region/country

LA.4 Policy and procedures involving information, consultation, and negotiation with employees over changes in the reporting organisation's operations (e-g, restructuring)

Health and safety

LA.5 Practices on recording and notification of occupational accidents and diseases, and how they relate to the ILO (International Labour Organisation) Code of practice on Recording and Notification of Occupational Accidents and diseases

LA.6 Description of formal joint health and safety committees comprising management and worker representatives and proportion of workforce covered by any such committees

LA.7 Standard injury, lost day, and absentee rates and number of work-related fatalities (including subcontracted workers)

LA.8 Description of policies or programmes (for eht workplace and beyond) on HIV/AIDS

Training and Education

LA.9 Average hours of training per year per employee by category of employee (e-g senior management, professional, technical, administrative, production, and maintenance)

Diversity and opportunity

LA.10 Description of equal opportunity policies or programmes, as well as monitoring systems to ensure compliance and results of monitoring. Equal opportunity policies may address workplace harassment and affirmative action relative to historical patterns of discrimination

LA.11 Composition of senior management and corporate governance bodies (including the board of directors), including female/male ratio or other indicators of diversity as culturally appropriate

SOCIAL PERFORMANCE INDICATORS: HUMAN RIGHTS

Strategy and management

HR.1 Description of policies, guidelines, corporate structure, and procedures to deal with all aspects of human rights relevant to operations, including monitoring mechanisms and results. State how policies relate to existing international standards such as the Universal Declaration and the Fundamental Human Right Conventions of the ILO

HR.2 Evidence of consideration of human rights impacts as part of investment and procurement decisions, including selection of suppliers/contractors

HR.3 Description of policies and procedures to evaluate and address human rights performance within the supply chain and contractors, including monitoring systems and results of monitoring. « Human rights performance » refers to the aspects of human rights identified as reporting aspects in the GRI performance indicators

Non-discrimination

HR.4 Description of global policy and procedures, programmes preventing all forms of discrimination in operations, including monitoring systems and results of monitoring

Freedom of Association and collective Bargaining

HR.5 Description of freedom of association policy and extend to which this policy is universally applied independent of local laws, as well as description of procedures/programmes to address this issue

Child labour

HR.6 Description of policy excluding child labour as defined by the ILO Convention 138 and extent to which this policy is visibly stated and applied, as well as description of procedures/programmes to address this issue, including monitoring systems and results of monitoring

Forced and Compulsory Labour

HR.7 Description of the policy to prevent forced and compulsory labour and extent to which this policy is visibly stated and applied as well as description of procedures/programmes to address this issue, including monitoring systems and results of monitoring

Ci-après les indicateurs correspondant apparaissent dans le document G3 de 2006 de cette organisation. Bon nombre de grandes sociétés mondiales s'inspirent des indicateurs fournis par le GRI pour établir leur rapport sur le développement durable.

Labor Practices and Decent Work Performance Indicators

ASPECT: EMPLOYMENT

- CORE** **LA1** Total workforce by employment type, employment contract, and region.
- CORE** **LA2** Total number and rate of employee turnover by age group, gender, and region.
- ADD** **LA3** Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees, by major operations.

ASPECT: LABOR/MANAGEMENT RELATIONS

- CORE** **LA4** Percentage of employees covered by collective bargaining agreements.
- CORE** **LA5** Minimum notice period(s) regarding operational changes, including whether it is specified in collective agreements.

ASPECT: OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY

- ADD** **LA6** Percentage of total workforce represented in formal joint management-worker health and safety committees that help monitor and advise on occupational health and safety programs.
- CORE** **LA7** Rates of injury, occupational diseases, lost days, and absenteeism, and number of work-related fatalities by region.
- CORE** **LA8** Education, training, counseling, prevention, and risk-control programs in place to assist workforce members, their families, or community members regarding serious diseases.
- ADD** **LA9** Health and safety topics covered in formal agreements with trade unions.

ASPECT: TRAINING AND EDUCATION

- CORE** **LA10** Average hours of training per year per employee by employee category.
- ADD** **LA11** Programs for skills management and lifelong learning that support the continued employability of employees and assist them in managing career endings.
- ADD** **LA12** Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews.

ASPECT: DIVERSITY AND EQUAL OPPORTUNITY

- CORE** **LA13** Composition of governance bodies and breakdown of employees per category according to gender, age group, minority group membership, and other indicators of diversity.
- CORE** **LA14** Ratio of basic salary of men to women by employee category.

Human Rights Performance Indicators

ASPECT: INVESTMENT AND PROCUREMENT PRACTICES

- CORE** **HR1** Percentage and total number of significant investment agreements that include human rights clauses or that have undergone human rights screening.
- CORE** **HR2** Percentage of significant suppliers and contractors that have undergone screening on human rights and actions taken.
- ADD** **HR3** Total hours of employee training on policies and procedures concerning aspects of human rights that are relevant to operations, including the percentage of employees trained.

ASPECT: NON-DISCRIMINATION

- CORE** **HR4** Total number of incidents of discrimination and actions taken.

ASPECT: FREEDOM OF ASSOCIATION AND COLLECTIVE BARGAINING

- CORE** **HR5** Operations identified in which the right to exercise freedom of association and collective bargaining may be at significant risk, and actions taken to support these rights.

ASPECT: CHILD LABOR

- CORE** **HR6** Operations identified as having significant risk for incidents of child labor, and measures taken to contribute to the elimination of child labor.

ASPECT: FORCED AND COMPULSORY LABOR

- CORE** **HR7** Operations identified as having significant risk for incidents of forced or compulsory labor, and measures to contribute to the elimination of forced or compulsory labor.

ASPECT: SECURITY PRACTICES

- ADD** **HR8** Percentage of security personnel trained in the organization's policies or procedures concerning aspects of human rights that are relevant to operations.

ASPECT: INDIGENOUS RIGHTS

- ADD** **HR9** Total number of incidents of violations involving rights of indigenous people and actions taken.

CHAPITRE 6. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET CONTRÔLE DE GESTION DANS LE SECTEUR PUBLIC

Partie rédigée par Stéphanie CHATELAIN-PONROY

Pendant très longtemps, bon nombre d'organisations publiques ont été davantage administrées dans leur fonctionnement quotidien que gérées dans une optique économique. Les causes de ce phénomène sont multiples : prééminence du contrôle externe, administratif, centré sur le respect formel des budgets et la consommation des moyens ; prestations difficilement identifiables et quantifiables ; priorité accordée au service réalisé et, par conséquent, à ceux qui rendent ce service plus qu'à l'organisation qui permet de le faire¹⁹ ; etc.

Depuis une trentaine d'années, pourtant, presque tous les pays de l'OCDE sont touchés par un vaste mouvement de modernisation de la gestion publique qui a, notamment, pour objectif d'améliorer la performance des services publics dans l'exercice de leur mission. Différents outils, techniques, procédures sont, ou ont été, mobilisés pour parvenir à cet objectif qui vise à offrir au citoyen un service public de la plus haute qualité et au contribuable la garantie d'une valorisation optimale de la dépense publique. La plupart de ces réformes furent, en effet, encouragées par la prise de conscience de la dégradation de la situation des finances publiques, ce qui explique que beaucoup d'entre elles traitent principalement de la ressource publique et, par conséquent, des dimensions budgétaires de la gestion publique.

Dans bien des cas, les promoteurs de ces réformes sont allés chercher l'inspiration auprès des entreprises, leur empruntant un certain nombre de techniques de gestion et de management, au point que l'on a parfois qualifié ces réformes de « gestionnaires ». Parmi les techniques et méthodes de gestion empruntées, le contrôle de gestion occupe une place privilégiée comme en témoigne l'utilisation de la plupart de ces concepts principaux – responsabilité, autonomie, motivation, pilotage, performance, rentabilité – dans le débat public. En octobre 2000, le comité interministériel à la réforme de l'État (CIRE) a même érigé la généralisation du contrôle de gestion dans les services de l'État comme moyen privilégié d'amélioration de la gestion publique. Nous verrons donc, dans un premier temps, les liens qui peuvent être tissés entre contrôle de gestion et modernisation de la gestion publique en nous interrogeant, notamment, sur la question de la transposition du modèle de contrôle dans des organisations qui n'en constituent pas le terreau originel et sur les enjeux en termes de management d'une telle transposition.

Par ailleurs, en France, ce développement du contrôle de gestion et du management au sein des administrations a été récemment encouragé et dynamisé par la Loi organique²⁰ relative aux lois de finances (LOLF) n° 2001-692 du 1^{er} août 2001, qui s'applique depuis le 1^{er} janvier 2006 et vise à modifier en profondeur les modalités et les finalités de la gestion publique²¹. Cette loi traduit une évolution majeure de la gestion publique d'une logique de moyens vers une logique de performance et nous verrons donc, dans un deuxième temps, en quoi certaines de ses dispositions nécessitent le développement du contrôle de gestion et du management dans les administrations.

19. Ce sont souvent des organisations qu'Henri Mintzberg qualifierait de « bureaucraties professionnelles ».

20. Une loi organique est une loi précisant l'organisation des pouvoirs publics. Dans la hiérarchie des normes, elle est placée sous la Constitution mais au-dessus des lois ordinaires.

21. Vous pourrez trouver la liste des missions, programmes et indicateurs de la LOLF mais aussi de nombreux documents sur <http://www.performance-publique.gouv.fr>

SECTION 1. CONTRÔLE DE GESTION ET MANAGEMENT DANS LA MODERNISATION DE LA GESTION PUBLIQUE

La modernisation de l'État répond aux enjeux d'une administration de service moderne et performante, soucieuse de la bonne utilisation de l'argent public et de la qualité de ses services. Pour accompagner les administrations dans la mise en œuvre de cette nouvelle gestion publique, une Direction générale de la modernisation de l'État (DGME) a été créée par décret le 30 décembre 2005. Elle a notamment développé un « réseau interministériel du contrôle de gestion », constitué d'experts et de praticiens, qui vise à promouvoir le contrôle de gestion comme l'un des leviers majeurs permettant d'accroître l'efficacité de la gestion publique. Ce réseau est constitué de deux instances interministérielles d'animation et d'accompagnement du déploiement du contrôle de gestion : le comité de coordination du contrôle de gestion (C3G) et les réunions plénières des responsables de contrôle de gestion des programmes (CGP).

Les enjeux liés à l'introduction du contrôle de gestion et du management dans la modernisation de la gestion publique couvrent un champ si vaste qu'il serait irréaliste de vouloir le traiter en entier dans l'espace réduit de ce cours. Nous avons, par conséquent, sélectionné quatre questions, pour leur dimension emblématique :

- Quels sont les apports attendus du contrôle de gestion et du management au processus de modernisation de la gestion publique ?
- Comment définir le contrôle de gestion dans le contexte public ?
- Pourquoi la performance est-elle un concept central du management et du contrôle de gestion dans le domaine public ?
- Quelles sont les dimensions culturelles et managériales des réformes de la gestion publique ?

I. APPORTS DU CONTRÔLE DE GESTION ET DU MANAGEMENT À LA MODERNISATION DE LA GESTION PUBLIQUE

Depuis que le Comité interministériel à la réforme de l'État (Cire) a fait du contrôle de gestion le moyen privilégié d'amélioration de la gestion publique, on attend de ce système de management qu'il contribue à la modernisation et à la réforme de la gestion publique :

- En permettant un meilleur pilotage des activités et un accroissement de la performance des administrations. On considère, en effet, que, comme outil de pilotage, le contrôle de gestion aide à recentrer l'organisation sur les actions qui contribuent le plus à l'atteinte de ses objectifs de performance. En ce sens, il serait un maillon de la réforme de l'État et de la modernisation de la gestion publique puisque celles-ci ont notamment pour objectif d'améliorer la performance des services publics dans l'exercice de leurs missions.
- En accompagnant l'autonomie accrue des gestionnaires. Les expériences des entreprises en matière de contrôle de gestion²² ont montré depuis longtemps que, pour être efficace, le système de contrôle devait être d'abord utile à ceux chargés de l'alimenter et de l'animer à la base et qu'il constituait, de ce fait, un moyen d'autocontrôle. Les réformes de la gestion publique se sont donc appuyées sur des démarches de contractualisation et de responsabilisation des gestionnaires et, par conséquent, sur les systèmes d'information de gestion susceptibles d'offrir à ces gestionnaires des systèmes de pilotage pour gérer leur champ de responsabilité.
- En participant à la démarche de *reporting*. Outil d'autocontrôle, le contrôle de gestion est également un outil d'information et de pilotage pour les échelons supérieurs à ceux des gestionnaires. Les responsables qui délèguent une partie de leur responsabilité doivent, en effet, disposer des moyens d'apprécier la manière dont les pouvoirs délégués ont été utilisés et mesurer le degré d'atteinte des objectifs négociés. Le système de contrôle joue, là encore, un rôle important.
- En contribuant à l'évaluation des politiques publiques. Si le contrôle de gestion est naturellement tourné vers l'amélioration de la performance du fonctionnement interne des administra-

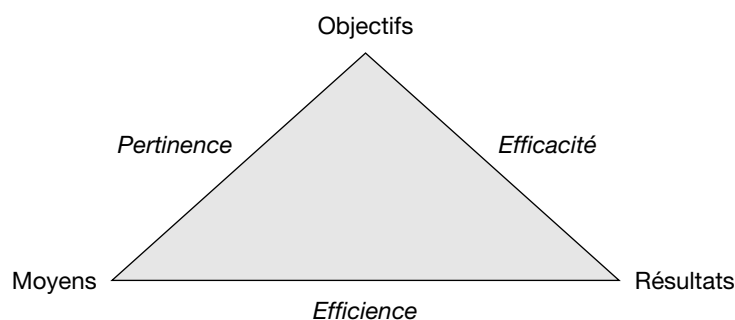
22. Avec, notamment, la Direction par objectifs (DPO) et la Direction participative par objectifs (DPPO).

tions, il doit aussi pouvoir fournir des bases quantitatives utiles au développement plus systématique de l'évaluation des politiques publiques qui doit tout à la fois mesurer les résultats d'une politique publique et expliquer ceux-ci en identifiant, dans la situation observée, ce qui est imputable à cette politique et ce qui ne l'est pas (Trosa, 2003).

Pourtant, l'importation des techniques et outils du contrôle de gestion « traditionnel » dans le secteur public ne peut être réalisée par la transposition d'outils et de méthodes développés dans un tout autre contexte²³. Les organisations publiques présentent, en effet, des caractéristiques qui obligent les systèmes de contrôle « traditionnels » à évoluer pour les intégrer.

II. DÉFINITION DU CONTRÔLE DE GESTION DANS LE CONTEXTE PUBLIC

Les systèmes de contrôle de gestion mettent en relation les objectifs, les résultats et les moyens d'une organisation pour en mesurer le degré de mise en œuvre. Ces relations peuvent être représentées par le triangle du contrôle de gestion :



L'efficacité mesure le rapport entre les objectifs fixés et les résultats. Elle pose donc la question de la définition de ces résultats (ou réalisations). Dans ce domaine, le contrôle de gestion permet d'analyser les écarts entre les objectifs et les résultats et de définir les actions correctives permettant de minimiser ces écarts (y compris par la révision des objectifs).

L'efficience est le rapport entre les moyens et les résultats. Le contrôle de gestion vise ici principalement à examiner la question du dimensionnement des moyens et de sa cohérence par rapport aux résultats obtenus.

La pertinence se définit comme le rapport entre les objectifs et les moyens qui leur sont consacrés. Le contrôle de gestion doit permettre ainsi de définir les moyens nécessaires à l'obtention d'un objectif (c'est ce que font les entreprises, par exemple, lorsqu'elles élaborent leurs budgets) mais il peut également renseigner les responsables sur les moyens disponibles et les résultats que l'on peut en attendre.

Dans le contexte public, chacun des trois sommets du triangle du contrôle de gestion présente des spécificités que le système de contrôle de gestion doit intégrer :

- La définition des objectifs d'une organisation est indispensable au contrôle de gestion puisque celui-ci constitue un moyen de mise en œuvre de la stratégie²⁴. Or, dans le contexte public, les objectifs sont parfois difficiles à définir. En effet, les objectifs politiques sont exprimés en

23. La mise en place des coûts complets dans de nombreux domaines (calcul du coût d'une heure de cours, d'une journée de soin, etc.) se heurte depuis plusieurs années au fait que la part des charges indirectes est très élevée. Or, très souvent, l'unité d'œuvre retenue pour répartir ces charges de structure ne joue pas le rôle de variable explicative. Des études réalisées sur les coûts hospitaliers montrent ainsi que plus de 70 % des composantes du coût complet d'un groupe de malade sont des charges indirectes déversées sur le produit théorique par l'intermédiaire d'une unité conventionnelle : la durée du séjour.

24. D'ailleurs Anthony, en 1965, définit le contrôle de gestion comme le « processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente **pour réaliser les objectifs de l'organisation** ».

termes très généraux (c'est la mission de l'organisation : « démocratiser la culture », « améliorer la santé publique », etc.) et leur traduction sous la forme d'objectifs quantifiables et mesurables, indispensables au développement de systèmes de contrôle, est souvent délicate. Nous reviendrons sur ce point lorsque nous aborderons la question de la performance.

- Des rigidités dans la gestion des moyens ont longtemps pesé sur la gestion publique : redéploiement limité, annualité des crédits budgétaires, ou encore distinction entre services votés et mesures nouvelles. Ces rigidités sont considérablement atténuées par la mise en œuvre de la LOLF. La difficulté principale liée aux moyens tient donc essentiellement au fait que ces derniers ne sont pas tous gérés et contrôlés par le responsable qui en a l'usage (c'est le cas, par exemple, des moyens en personnel). Or, c'est là un frein important à la mise en œuvre de la responsabilisation puisqu'on ne peut, en principe, être tenu responsable de quelque chose que l'on ne maîtrise pas.
- Les résultats supposent de définir la fonction de production, ce que l'organisation est supposée produire, réaliser. Or, les organisations publiques réalisent le plus souvent une mission en « distribuant » un produit qui ne peut être défini que de façon abstraite²⁵, et pour lequel il est, par conséquent, extrêmement difficile de mesurer le volume d'activité et donc de définir des coûts. Il est tentant, devant une telle difficulté, de retenir l'unité opérationnelle concourant à la réalisation première de l'organisation²⁶ comme indicateur d'activité et objet de coût. Ce faisant, on ne s'intéresse pas à la véritable prestation mais au moyen de production de cette prestation et l'on détourne l'attention des gestionnaires qui perdent de vue l'incidence de leurs actions sur la société et se concentrent sur des mesures quantifiables au détriment des activités qu'il est moins aisé de mesurer. Se crée donc un décalage entre les dirigeants politiques (et la population), qui raisonnent en fonction des résultats, et les gestionnaires des organismes d'État qui administrent sur la base des produits et, de ce fait, apparaît un risque non négligeable de déplacement des objectifs. Tout l'enjeu pour la définition des programmes et de leurs cibles de résultats est de dissocier la mesure de l'activité (la production) facilement mesurable et contrôlable par les gestionnaires, des indicateurs et cibles de résultats (les impacts ou externalités), dont une partie ne dépend pas de la seule activité des administrations mais aussi du contexte socio-économique.

Prenons un exemple. Un gouvernement peut souhaiter réduire le nombre d'enfants touchés par l'obésité. C'est l'effet désiré, l'impact. Pour y parvenir, il peut lancer une campagne dans les médias, soulignant les dangers de la consommation d'aliments trop gras ou trop sucrés et encourageant l'activité physique. Dans ce cas, il est facile de mesurer le produit : c'est le nombre d'annonces effectivement passées dans les médias. Supposons toutefois que, parallèlement, le nombre d'enfants obèses augmente au lieu de diminuer. Le lien qui unit les annonces et leur effet est très incertain, car de nombreux autres facteurs entrent en jeu. Quoi qu'il en soit, quels enseignements doivent en être tirés ? Faut-il abandonner la campagne publicitaire ? Faut-il la renforcer ? Faut-il essayer d'autres produits (par exemple augmenter le taux de TVA des aliments incriminés) ? Faut-il attendre de voir si c'est une tendance passagère ou une évolution confirmée ?

On voit donc que le contexte public présente un certain nombre de singularités dont le système de contrôle de gestion doit tenir compte. Cependant, sur le plan des outils et des techniques mobilisés, le contrôle de gestion ne diffère pas fondamentalement du contrôle de gestion que vous connaissez. Comme celui-ci, il met en œuvre des outils pour répondre aux besoins des gestionnaires : budget, comptabilité de gestion, prix de cession interne, indicateurs et tableaux de bord font ainsi partie de la panoplie du contrôle de gestion public. Nous ne les présenterons donc pas ici, pour ne pas surcharger ce cours, et nous concentrerons notre propos sur deux dimensions centrales en termes de management et de contrôle de gestion : la performance et les aspects culturels et managériaux des réformes de la gestion publique.

25. Élévation du niveau de connaissance, démocratisation de la culture, amélioration de l'état de santé d'une population, etc.

26. Une heure de cours, une visite dans un musée, une journée d'hôpital, etc.

III. LA PERFORMANCE, AU CŒUR DU MANAGEMENT ET DU CONTRÔLE DE GESTION

Pendant longtemps, la mission de la gestion publique était de rendre compte de l'utilisation des ressources telles qu'elles étaient autorisées par un acte budgétaire. On disait alors de la gestion publique qu'elle était une « gestion par les moyens » au sein de laquelle la question des réalisations et de la performance était secondaire.

La modernisation de la gestion publique introduit les notions d'activité et de réalisations dans les systèmes de gestion publique et, dans ce cadre, l'objectif principal assigné au développement de systèmes de contrôle est de permettre aux organisations de mesurer leur propre performance pour l'améliorer. Il s'agit donc d'identifier les leviers qui permettent d'agir sur la performance, ce qui suppose au préalable de définir celle-ci.

Or, la performance est à la fois multidimensionnelle mais aussi subjective, c'est-à-dire qu'elle est fonction de la nature des observateurs de l'organisation (le salarié, l'actionnaire...) et des référents choisis pour son appréciation (sociaux, financiers...). De plus, dans le secteur public, elle dépend également d'une double fonction de production.

La performance est multidimensionnelle car elle possède autant de facettes qu'il y a d'observateurs d'une organisation. Ainsi, dans une entreprise, on peut identifier une performance financière, mais aussi sociale, environnementale, opérationnelle, etc. De ce fait, la performance ne peut être définie d'un seul point de vue (opérationnel, social, financier, etc.), mais comme un dosage de toutes ces dimensions. La difficulté majeure tient au fait que les champs de la performance ne se recoupent pas forcément et qu'il peut même y avoir des antagonismes entre ces différentes facettes : la performance environnementale, par exemple, peut être améliorée au prix d'une dégradation à court terme de la performance financière.

Dans des organisations assumant des missions de service public, ces questions sont encore plus prégnantes puisqu'y coexistent²⁷, de façon permanente, trois grands types de rationalités :

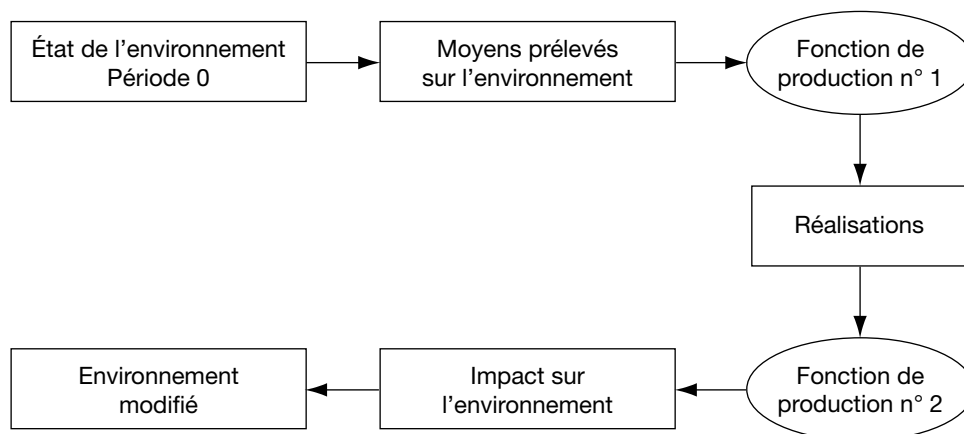
- Une rationalité politique, liée à la fois aux missions de service public (« défendre et représenter à l'étranger les intérêts de la France », par exemple) et à la volonté des élus de satisfaire leurs administrés. Cette rationalité s'exprime sous la forme d'objectifs d'efficacité socioéconomique ;
- Une rationalité économique, liée à la nécessité de réguler, de contrôler les dépenses publiques, qui est traduite en objectifs d'efficacité de la gestion ;
- Une rationalité opérationnelle, c'est-à-dire émanant du personnel prestataire de service, qui se manifeste par des objectifs de qualité de service.

Cette coexistence de différentes rationalités a deux conséquences principales :

- D'une part, elle oblige le contrôle de gestion à quitter le cadre presque exclusivement comptable pour prendre en compte des indicateurs et des outils de mesure, qualitatifs ou physiques, adaptés à chacune de ces facettes et permettre ainsi de piloter l'ensemble des dimensions de la performance et des aspects stratégiques de l'activité.
- D'autre part, elle rend nécessaire une entente sur les objectifs à poursuivre et les résultats prioritaires à atteindre pour chaque programme, c'est-à-dire qu'elle oblige les parties prenantes à s'accorder sur la notion de performance et de résultats, internes et externes. En cela, elle porte en elle les germes de conflits possibles sur la définition et l'évaluation de ces résultats.

Par ailleurs, la distinction que nous avons précédemment mentionnée entre la production et les externalités complique encore la définition de la performance qui doit tenir compte de la double fonction de production :

27. Et parfois de façon conflictuelle car leurs objectifs peuvent être antagonistes : par exemple, un objectif de maîtrise des coûts peut être « sacrifié » pour augmenter la qualité du service.

La double fonction de production²⁸

La relation entre produit (*output*) et impact (*outcome*) peut être formalisée au travers de la double fonction de production : une première fonction combine des moyens (financiers, matériels, humains) prélevés sur l'environnement et débouche sur la production d'unités d'œuvre (réalisation première), mais c'est la seconde qui, par la prestation qu'elle fournit, produit un impact sur l'environnement. Par exemple, la mission d'un hôpital n'est pas de produire des journées d'hospitalisation (première fonction de production), mais de contribuer à l'amélioration de la santé publique²⁹. Et ces deux éléments ne sont pas nécessairement liés de façon univoque.

Cette particularité de la production des organisations complexes va conduire à une distinction entre le contrôle de gestion, centré sur les aspects plus opérationnels de la première fonction de production, et l'évaluation des politiques publiques, axée davantage sur la seconde fonction de production. Elle implique également de s'intéresser à la notion d'impact pour rendre compte de leur performance et suppose, par conséquent, une description détaillée et précise de ce que chaque programme est censé accomplir. C'est ce que recherche la LOLF au travers de la cascade de la performance, comme nous le verrons ultérieurement.

IV. LES DIMENSIONS CULTURELLE ET MANAGÉRIALE DES RÉFORMES DE LA GESTION PUBLIQUE

Les réformes de la gestion publique ne peuvent être réduites à leur dimension la plus visible, la plus immédiatement perceptible : la dimension instrumentale. Elles visent, en effet, un changement de culture au travers de la mise en place de relations managériales et partenariales reposant sur une logique de confiance et de responsabilité. On dit ainsi de la LOLF, par exemple, qu'elle vise le développement d'une **culture** (et non d'une « gestion ») de la performance là où préexistait une **culture** des moyens.

C'est d'ailleurs le propre du contrôle de gestion que d'être composé à la fois d'une partie visible (les indicateurs de performance, les systèmes de calcul des coûts, les délégations de pouvoir, les procédures, etc.) et d'une partie moins visible : celle de l'impact des outils sur les comportements et les représentations. Le contrôle de gestion est, en effet, un processus dont la responsabilité incombe à l'ensemble de la ligne managériale qui doit s'approprier ses outils – donc considérer qu'ils ont du sens – et les utiliser. Irréductible à ses outils, il doit donc être étudié dans ses dimensions culturelles et managériales pour en saisir toute la complexité.

Les systèmes institutionnalisés de gestion et de contrôle publics ne seront, par conséquent, utiles que s'ils contribuent à motiver les agents publics à adopter le comportement voulu :

28. Adapté de A. Burlaud, C. Simon, *Comptabilité de gestion*, 2003, page 342.

29. Cette mission thérapeutique peut se doubler – dans le cas des CHU par exemple – de missions d'enseignement, de recherche, de prévention... ce qui complique encore le débat sur la déclinaison des missions en objectifs.

recherche régulière et continue des conditions d'atteinte des objectifs fixés, comportement orienté vers l'utilisateur, modes de travail plus collectifs et coopératifs, etc. Il convient donc de s'interroger sur l'internalisation des valeurs des systèmes de gestion par les acteurs pour favoriser l'émergence d'un nouveau sens commun. Cette internalisation des valeurs du nouveau système dépend essentiellement de la motivation des acteurs de la réforme et de la mobilisation des leviers susceptibles d'avoir une influence sur leurs comportements :

« [...] les administrations doivent se garder de surestimer les possibilités que recèlent les approches liées aux performances pour changer les comportements et la culture et de sous-estimer les limites des systèmes basés sur les performances. Les approches liées aux performances exigent une souplesse de gestion accrue. Ceci étant, les défis majeurs résident dans le juste équilibre à trouver entre cette souplesse et le contrôle, et l'intégration de systèmes d'évaluation des performances dans le système d'imputabilité classique du pays en question. Trop de souplesse peut conduire à des abus et une mauvaise gestion ; une souplesse insuffisante risque de rendre le service public peu efficace et peu réceptif. Il faut veiller davantage à maîtriser les coûts de transaction de la performance et à optimiser le contrôle par les pairs et les motivations internes »³⁰.

L'émergence d'un nouveau sens commun, ou, plutôt, d'un sens commun rénové puisqu'il ne s'agit pas de modifier la finalité du secteur public, suppose :

- que soient spécifiés clairement les comportements à modifier, ainsi que les attitudes et les convictions correspondantes ;
- que l'on mesure bien l'ampleur du défi que représente en réalité le changement de culture :

« La modification des règles et des méthodes peut entraîner – mais n'entraîne pas nécessairement – une modification des comportements ; les nouveaux comportements peuvent déboucher, mais ne débouchent pas nécessairement, sur un changement de culture. » ;

- et que soit menée une intervention pluridimensionnelle pendant un temps suffisamment long pour atteindre les résultats visés :

« Certaines interventions en matière de gestion des ressources humaines partent de l'idée qu'il suffit d'un certain nombre d'actions à court terme, notamment de discours et de formations, pour obtenir aisément la garantie d'un changement de culture. C'est là une illusion dangereuse. Le changement de culture est fort difficile et ses résultats toujours incertains. »

On ne saurait cependant négliger le fait que tout changement majeur est source de contrariété et d'angoisse, ce qui explique qu'il suscite en général un mouvement instinctif de rejet. L'émergence d'un sens commun rénové suppose donc une modification des comportements des acteurs qui doit être internalisée au niveau des individus et des groupes pour produire un véritable changement de culture :

« Une réforme qui n'atteint pas ce seuil critique d'internalisation entraînera un retour au stade antérieur dès que l'effort se relâchera. Et c'est précisément le cas de nombreux projets de réforme. »³¹

Cette internalisation des nouveaux comportements dépend en grande partie de la motivation, de la satisfaction et de l'implication des acteurs³² et suppose également que la responsabilité soit effective et réelle. Cela implique :

- que les entités administratives et leurs managers soient autonomes et responsables de leur gestion par objectifs, ce qui suppose que leurs statuts garantissent clairement leur indépendance vis-à-vis de l'autorité politique ;
- et que le système d'information sur la performance soit effectivement utilisé dans la prise de décision.

30. OCDE, *Moderniser l'Etat : la route à suivre*, Editions OCDE, 2005, pages 10 et 11.

31. La modernisation du secteur public, synthèse OCDE, novembre 2003.

32. Sur ce sujet, les théories motivationnelles proposent un cadre d'analyse éclairant.

Mais alors que la théorie comportementaliste considère les comportements humains comme le facteur principal expliquant le niveau de résultat d'une organisation,

« les études du fonctionnement concret des entreprises infirment ce déterminisme : en effet, les mêmes individus confrontés à des structures de travail différentes sont susceptibles de se comporter au plan professionnel de façon très inégale, d'où la nécessité d'accorder de l'importance aux structures »³³.

Il faut donc reconnaître que deux forces d'impulsion – placées en interaction – guident le fonctionnement des organisations, les structures et les comportements, et en conclure, avec Henri Savall, que :

« si l'on veut agir sur le niveau de performance économique de l'entreprise, il est nécessaire de conduire des actions synchronisées à la fois sur les structures et sur les comportements humains »³⁴.

La réforme de la gestion publique ne peut ignorer ces enseignements qui impliquent tout à la fois d'évaluer les potentialités des approches orientées vers la performance pour changer les comportements et la culture dans le secteur public et de ne pas sous-estimer leurs limites.

Le développement du contrôle de gestion, dans ses dimensions visibles et « invisibles », dans ses implications instrumentales et managériales, participe donc d'une démarche générale d'amélioration de la gestion publique. Dans les administrations d'État françaises cette démarche a été récemment encouragée et amplifiée par la réforme budgétaire portée par la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) à laquelle nous consacrons les développements suivants.

SECTION 2. CONTRÔLE DE GESTION ET MANAGEMENT DANS LA RÉFORME BUDGÉTAIRE

Chaque année, le gouvernement présente à l'automne devant le Parlement le projet de budget de la France pour l'année suivante qui rassemble, dans un document unique, l'ensemble des dépenses de l'État et la prévision de ses recettes.

En 2001, le Parlement a décidé de réformer la préparation et le suivi du budget de l'État, en adoptant une Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) qui a renouvelé les règles budgétaires et comptables datant de 1959. Promulguée le 1^{er} août 2001, cette loi a été appliquée pour la première fois en 2006.

La loi organique relative aux lois de finances réforme en profondeur les modalités et les finalités de la gestion publique en fondant, notamment, un nouveau cadre budgétaire et comptable de l'État mais aussi en cherchant à inscrire l'action publique dans une perspective de performance. Elle vise, ainsi, à faire passer la gestion publique d'une culture de moyens à une culture de résultats. Sur le plan du management et du contrôle de gestion, c'est cette dimension qui nous intéresse particulièrement et nous n'étudierons donc ici que les dispositions de la LOLF qui la concernent et qui placent la démarche de performance au cœur de la gestion publique :

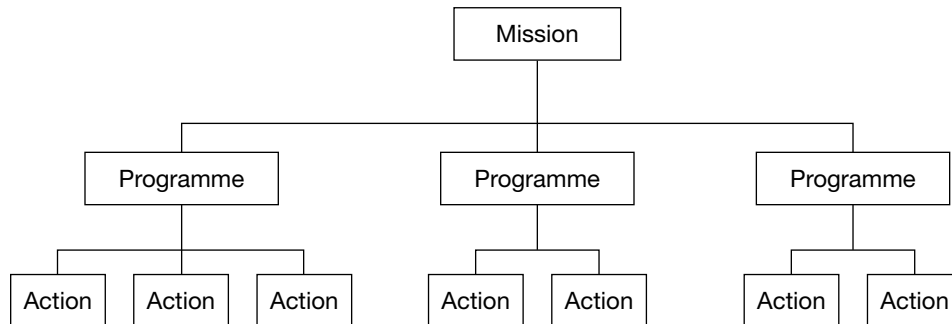
- le découpage politique du budget de l'État ;
- la mesure de la performance ;
- les relations managériales et partenariales.

33. Henri Savall, in P. Joffre et Y. Simon (dir.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, 1989.

34. *Ibid.*

I. LE DÉCOUPAGE POLITIQUE DU BUDGET

Avec la mise en œuvre de la LOLF, le budget de l'État est désormais présenté par finalités et structuré en trois niveaux (les missions, les programmes, les actions) afin de mettre en avant l'approche politique et non plus uniquement technique du budget.



Au premier niveau, les missions dessinent les grands domaines des politiques confiées à l'État central (Agriculture, Aide publique au développement, Culture, Défense, etc.) et constituent l'unité de vote du budget de l'État. Elles relèvent d'un ou de plusieurs services d'un ou de plusieurs ministères, ce qui signifie qu'un ministère peut contribuer à plusieurs missions et qu'une mission peut être assumée par différents ministères (on la dit alors « interministérielle »).

Exemple de missions (PLF 2008)

- Action extérieure de l'État
- Administration générale et territoriale de l'État
- Agriculture, pêche, forêt et affaires rurales
- Aide publique au développement
- Anciens combattants, mémoire et liens avec la nation
- Conseil et contrôle de l'État
- Culture
- Défense
- Développement et régulation économiques
- Direction de l'action du Gouvernement
- Écologie, développement et aménagement durables
- Engagements financiers de l'État
- Enseignement scolaire
- Gestion des finances publiques et des ressources humaines
- Immigration, asile et intégration (nouveau)
- Justice
- Médias
- Outre-mer
- Pilotage de l'économie française
- Politique des territoires
- Pouvoirs publics
- Provisions

Au deuxième niveau, les programmes délimitent les responsabilités de mise en œuvre des politiques et constituent le cadre de gestion opérationnelle des politiques publiques. Par exemple, au sein de la mission Culture prennent place trois programmes : « Patrimoine », « Création » et « Transmission des savoirs et démocratisation de la culture ». C'est essentiellement au niveau des programmes que vont intervenir les principaux concepts de management et de contrôle.

Chaque programme est, en effet, caractérisé par une stratégie, des objectifs, des indicateurs et des cibles de résultat, définis à l'instigation du ministre compétent avec le concours de chaque responsable de programme. De plus, chaque programme constitue un espace d'autonomie de gestion dans la mesure où le responsable du programme bénéficie, pour remplir les objectifs qui lui sont fixés, d'une certaine liberté dans l'utilisation de son enveloppe budgétaire, sous réserve qu'il ne dépasse pas le montant prévu pour les dépenses de personnel et le plafond ministériel des autorisations d'emplois³⁵. Dans la terminologie du contrôle de gestion nous dirions qu'un programme constitue un « centre de responsabilité ».

Quelques programmes (PLF 2008)

BUDGET GÉNÉRAL

Action extérieure de l'État

- 105. Action de la France en Europe et dans le monde
- 185. Rayonnement culturel et scientifique
- 151. Français à l'étranger et étrangers en France

Administration générale et territoriale de l'État

- 108. Administration territoriale
- 307. Administration territoriale : expérimentations Chorus
- 232. Vie politique, culturelle et associative
- 216. Conduite et pilotage des politiques de l'intérieur

Agriculture, pêche, forêt et affaires rurales

- 154. Gestion durable de l'agriculture, de la pêche et développement rural
- 227. Valorisation des produits, orientation et régulation des marchés
- 149. Forêt
- 215. Conduite et pilotage des politiques de l'agriculture

Les objectifs stratégiques attachés à chaque programme concrétisent les priorités de l'action publique. Ils doivent permettre au Parlement d'apprécier la cohérence entre les choix budgétaires et les objectifs prioritaires, d'évaluer la qualité de la gestion des programmes, de juger de la pertinence des objectifs. Ils résultent d'une analyse stratégique³⁶ prenant en compte la finalité générale de la politique publique concernée, l'environnement dans lequel elle doit être exercée, le contexte du programme (et, notamment, des programmes qui appartiennent à la même mission) et les ressources disponibles.

Chaque objectif stratégique doit présenter les qualités suivantes :

- Être simple, c'est-à-dire être énoncé clairement en des termes concrets afin que chacun puisse se l'approprier. Par exemple : « Développer la prévention dans le domaine de la santé ». Les objectifs « à tiroirs » doivent donc être proscrits³⁷.
- Être précis, c'est-à-dire contenir un verbe d'action et indiquer la priorité de la politique. Par exemple : « Promouvoir une égale probabilité d'accès des différentes classes sociales aux formations de l'enseignement supérieur ».
- Être exprimable en réalités sur lesquelles peuvent agir les services. Ce qui signifie qu'un objectif stratégique doit être déclinable en objectifs opérationnels et qu'il doit être mesurable par des indicateurs chiffrés annuellement renseignés pour le passé et pour l'avenir (cibles de résultat). Il faut également que l'atteinte de l'objectif puisse être imputée à la mise en œuvre des moyens du programme, c'est-à-dire que le responsable de programme puisse s'engager sur

35. C'est ce que l'on désigne sous le terme « fongibilité asymétrique ».

36. La stratégie permet d'expliquer la cohérence globale des objectifs retenus et de justifier leur choix. Elle doit être présentée de façon synthétique, en structurant autour de quelques orientations les objectifs qui la concrétisent, et énoncée en termes clairs et précis.

37. Par exemple, l'objectif « Réorganiser la fonction paie en informatisant les opérations » comprend-t-il deux objectifs ? Un objectif et un moyen ?

une valeur cible pour l'indicateur et disposer des leviers d'actions suffisants pour atteindre l'objectif.

Par ailleurs, les objectifs doivent être peu nombreux pour identifier précisément les priorités et garantir la lisibilité globale de la loi de finance et de l'ensemble des programmes³⁸.

Enfin, leur choix doit permettre de traduire de manière équilibrée les trois dimensions de la performance : les objectifs d'efficacité socio-économique énoncent le bénéfice attendu de l'action de l'État pour le citoyen (la collectivité) ; les objectifs de qualité de service précisent la qualité attendue du service rendu à l'utilisateur ; les objectifs d'efficacité de gestion (ou d'efficience) expriment l'optimisation attendue dans l'utilisation des moyens employés en rapportant les produits obtenus (ou l'activité) aux ressources consommées.

Soulignons que les objectifs de moyens (qui portent sur un volume ou un taux de consommation de moyens), d'activité (volume attendu d'activité), de production (volume attendu de production du service) ou de processus (portant, par exemple, sur la mise en œuvre de mesures d'amélioration des modalités d'organisation) ne sont pas des objectifs de performance car ils ne montrent pas en quoi l'efficacité de la dépense a été (ou non) améliorée.

Exemples d'objectifs stratégiques dans les avant-projets annuels de performance

| | Programme « Protection judiciaire de la jeunesse » (Mission « Justice ») | Programme « Rayonnement culturel et scientifique » (Mission « Action extérieure de l'État ») |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Efficacité socio-économique (point de vue du citoyen) | Favoriser les conditions d'insertion en assurant une activité de formation aux jeunes pris en charge. | Améliorer la place de la langue française et favoriser la diversité culturelle. Améliorer la place des idées, des expressions artistiques et des productions audiovisuelles françaises. Renforcer le rôle de la France dans la formation des élites. Renforcer l'influence de la France par des partenariats dans les domaines universitaire, technique et de recherche. |
| Qualité de service (point de vue de l'utilisateur) | Exécuter dans les meilleurs délais les mesures judiciaires. Favoriser l'adhésion des jeunes pris en charge à la mesure dont ils font l'objet. Consolider les prises en charge par l'intervention éducative continue en quartiers mineurs. | Assurer un service culturel et de coopération efficient et de qualité. |
| Efficience (point de vue du contribuable) | Optimiser l'emploi des ressources de la protection judiciaire de la jeunesse. | |

Au troisième niveau, les actions détaillent les finalités des programmes en regroupant, au sein de chaque programme, des crédits ayant la même finalité, c'est-à-dire destinés à la mise en œuvre d'un segment de la politique publique concernée. Les actions identifient des services collectifs rendus à des usagers, des buts de politique d'intervention ou des fonctions exercées. Elles constituent le niveau le plus fin de la budgétisation, et celui de l'analyse des coûts des politiques publiques : ce sont donc des unités budgétaires, sans valeur normative, de documentation et de compte rendu d'utilisation des crédits.

Ce découpage politique du budget doit permettre à ce dernier de gagner en lisibilité et transparence³⁹. Il constitue également un support pour rendre compte de l'efficacité des politiques financées et de leur performance.

38. La Modernité indique ainsi que les programmes devraient disposer d'un maximum de 10 objectifs, assortis de 2 indicateurs en moyenne par objectifs.

39. L'un des objectifs de la LOLF est de rendre les documents budgétaires lisibles par toute personne de bonne volonté, à commencer par les députés et les sénateurs.

II. LA MESURE DE LA PERFORMANCE

A. PAP ET RAP

En prévoyant de manière explicite la définition d'objectifs et d'indicateurs, la loi organique rend nécessaire la mise en place d'un véritable système de gestion par la performance. Celui-ci se matérialise par les projets et rapports annuels de performance qui comprennent les objectifs, les résultats et les indicateurs associés aux programmes et visent à présenter au Parlement l'efficacité attendue et obtenue de la dépense publique.

Les Projets annuels de performance (PAP) sont des documents annexés aux Projets de lois de finances initiales (PLFI) qui comprennent une description des engagements du responsable de programme concerné, orientée vers une évaluation pluriannuelle et réalisée à partir des éléments constitutifs du programme. Ils comportent notamment la présentation des actions constituant le programme, les coûts associés à celles-ci, les objectifs poursuivis, les résultats attendus pour les années à venir, mesurés au moyen d'indicateurs précis et assortis de cibles (niveaux de performance attendus).

Les Rapports annuels de performance (RAP) sont des documents annexés aux Projets de lois de règlement (PLR) qui comprennent un compte rendu de la performance du programme. Les RAP doivent mettre en évidence les écarts avec les prévisions du PAP et les réalisations du précédent RAP. Ils analysent les performances obtenues, en rappelant, pour chaque programme, les objectifs, les résultats et les indicateurs, et en précisant les coûts de mise en œuvre. La structure identique des projets annuels de performances et des rapports annuels de performances facilite la comparaison entre prévisions et réalisations. La perspective adoptée est proche de celle du contrôle budgétaire puisqu'elle vise à comparer prévisions et réalisations et à expliquer les écarts entre les deux.

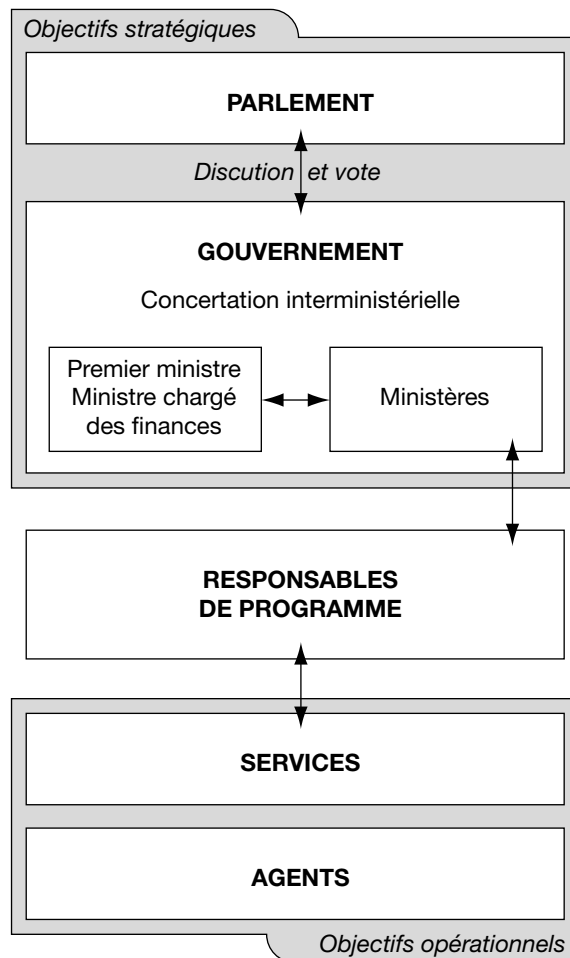
Le schéma ci-après retrace les grandes étapes du cycle des lois de finances :

| N - 1 | N | N + 1 |
|-------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Présentation PLFI et PAP N | <i>Exécution de la loi de finances N</i> | Présentation PLR et RAP N avant le 1 ^{er} juin N + 1 |

B. OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Les PAP et les RAP sont les documents du premier niveau de la « cascade de la performance » voulue par la LOLF. La démarche stratégique qu'ils résument pour chaque programme doit, par conséquent, être déclinée dans la gestion interne des administrations pour diffuser la culture de la performance à tous les niveaux. Cette déclinaison se matérialise sous la forme d'objectifs opérationnels, plans d'action et indicateurs.

On comprend que, pour pouvoir être atteints, les objectifs de performance nationaux doivent orienter le pilotage de l'action des services disposant des moyens inscrits au programme. Ils doivent donc être traduits en objectifs opérationnels, intermédiaires, accessibles aux services auxquels ils s'adressent et permettre à ces derniers d'apporter des réponses à la mission générale qui leur est confiée sous forme de plans d'action. Les objectifs opérationnels sont donc des objectifs de performance dont la valeur cible, ou le champ d'application, est adaptée au contexte local, ou des objectifs intermédiaires de production de services, d'activité, etc.

L'articulation des objectifs⁴⁰

le cnam
national des techniques
économiques et comptables

La déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels emprunte trois voies donnant naissance à trois types d'objectifs opérationnels :

- Les **objectifs stratégiques déclinés**. Ce sont les objectifs stratégiques du PAP déclinés dans un champ d'action, un champ d'application particulier ou sur le territoire d'un service. Par exemple, la réduction de la durée des procédures judiciaires peut être déclinée en objectifs propres à chaque juridiction. Cette déclinaison se prête assez bien aux objectifs de qualité de service ou d'efficacité de la gestion, plus difficilement à ceux d'efficacité socioéconomique ;
- Les **objectifs intermédiaires** représentent des jalons dans l'obtention des résultats visés par les PAP pour guider les services dans la réalisation des objectifs stratégiques. Ils sont utilisés lorsque le responsable du service ne maîtrise qu'une partie des leviers permettant d'atteindre l'objectif du PAP. Les objectifs intermédiaires correspondent alors aux leviers dont le responsable du service dispose. Ils sont relatifs aux leviers d'action mis en œuvre : moyens (volume ou taux de consommation, répartition de certains moyens) ; activités (volume, répartition ou mise en œuvre de certaines actions ou processus) ; produits (volume ou répartition de certains produits). Ce sont donc des objectifs de moyens, d'activité, de production ou encore de processus ou de modalités d'action.
- Les **objectifs complémentaires** permettent de piloter les activités non couvertes par le PAP ; ce sont aussi les objectifs spécifiques d'un échelon opérationnel s'ajoutant à ceux déclinés à partir des objectifs nationaux. Ils ne doivent évidemment pas être contradictoires avec ceux du PAP.

40. V.A., La démarche de performance : stratégie, objectifs, indicateurs. *Guide méthodologique pour l'application de la loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001*, juin 2004.

On retrouve là des schémas très utilisés en contrôle de gestion et les idées selon lesquelles il n'est pas de contrôle de gestion sans référence à des objectifs précis, chiffrés, quantifiables, évaluable, et que, sans décentralisation des objectifs, il ne peut y avoir de responsabilisation au niveau local, de mise sous tension de l'organisation, et donc de contrôle de gestion.

La présentation des objectifs opérationnels des services doit être formalisée de manière à faire apparaître les rattachements entre les objectifs du PAP et les objectifs opérationnels. Elle doit donc mettre en évidence la « cascade de la performance ».

C. INDICATEURS DE PERFORMANCE ET INDICATEURS DE PILOTAGE

Les indicateurs mesurent la réalisation de l'objectif stratégique. Ce sont des jalons régulièrement disposés le long du parcours vers l'objectif à atteindre qui permettent de déterminer l'état d'avancement lors des dialogues de gestion entre le ministère et ses services. Les indicateurs ne permettent évidemment pas, à eux seuls, de répondre à la question de l'impact d'une politique ; ils permettent, en revanche, s'ils sont bien choisis, de vérifier que l'administration se trouve sur la bonne voie. Pour jouer leur rôle, et assurer par là même le succès opérationnel de la réforme, ils doivent être incontestables, ce qui signifie qu'ils doivent tout à la fois être pertinents, utiles, solides et vérifiables⁴¹.

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Pertinents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présenter un lien logique fort avec l'objectif fixé : permettre de mesurer sa réalisation. • Se rapporter à un aspect substantiel du résultat obtenu. • Permettre de porter un jugement. Attention aux valeurs absolues non assorties d'une échelle de valeur. • Difficulté fondamentale liée à la construction du référentiel. • Être rigoureusement quantifié. • Éviter les effets pervers. • Indicateurs de dispersion plutôt qu'en valeur moyenne. | <p>Utiles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibles annuellement (sauf exception). • Se prêtant à des comparaisons dans le temps et/ou l'espace (territoire), et entre acteurs. • Immédiatement exploités : utilisés dans la gestion interne du programme avant de servir à la préparation de décisions stratégiques. • Immédiatement compréhensibles (indicateurs composites à éviter). |
| <p>Solides</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mode de collecte pérenne (existence d'une cellule de contrôle de gestion). • Fiabilité garantie par la sûreté du dispositif de mesure (méthodologie ou extrait automatique), l'absence de biais, la possibilité de les auditer. • Coût raisonnable (extraction automatisée et d'importance cohérente avec bénéfices que l'on attend de leur usage). | <p>Vérifiables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentés : fiches techniques de documentation mises en ligne sur les sites Internet des ministères : source des données, mode et périodicité de collecte, définition de l'indicateur, précisions méthodologiques, périmètre précis, règles de construction, etc. |

Au niveau des services, les indicateurs de performance retenus doivent non seulement refléter les objectifs généraux fixés au programme et aux actions, mais ils ont également vocation à comporter des indicateurs internes, qui permettront aux responsables de s'assurer qu'ils ne prennent pas de retard par rapport à leurs objectifs. Par exemple, dans les établissements d'enseignement supérieur, le taux de réussite aux examens est un indicateur indispensable qui permet de mesurer un objectif de réussite et de répondre aux demandes externes, et notamment à celles du ministère. Il est cependant insuffisant pour aider à la décision puisqu'il ne permet pas d'identifier les leviers d'action, c'est-à-dire de mesurer les facteurs de réussite sur lesquels l'université peut agir. Il est donc nécessaire de l'enrichir par d'autres indicateurs, définis en fonction de la politique menée par l'établissement et par rapport à ses objectifs.

41. Les Anglo-Saxons disent « SMART » (*Specific, Mesurable, Accepted, Relevant, Timed*).

On retrouve finalement là des schémas, bien connus en gestion, de pilotage, de déclinaison des objectifs, d'élaboration de tableaux de bord, etc. La cascade de la performance voulue par la loi organique doit ainsi permettre de faire pénétrer, au plus loin dans les services, la notion de performance et d'inciter, par là même, chacun à piloter son activité, c'est-à-dire à se donner les moyens d'atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, des instruments de pilotage doivent être mis en place dans l'ensemble des services. En matière de performance, ils prennent la forme d'indicateurs rassemblés dans des tableaux de bord.

Les indicateurs de pilotage traduisent en critères mesurables les facteurs clés permettant le pilotage de l'unité opérationnelle. Ils concernent les finalités à atteindre en terme de niveau de service, la réalisation quantitative et qualitative des activités, les ressources mobilisées en termes d'unités physiques et de coût (dans ce sens les éléments budgétaires de coûts et/ou de recettes font partie des tableaux de bord). Ils traduisent donc, à la fois, les moyens dont dispose l'unité opérationnelle, les résultats obtenus (fonction de production n° 1), les impacts générés (fonction de production n° 2) et les facteurs environnementaux susceptibles d'éclairer l'évolution de l'un ou l'autre des indicateurs précédents.

III. LES RELATIONS MANAGÉRIALES ET PARTENARIALES

En s'inscrivant dans une logique de pilotage par la performance – ou en d'autres termes, en cherchant à améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers des résultats prédéfinis – l'administration publique s'engage à réformer non seulement ses méthodes de travail mais aussi sa culture et ses modes de fonctionnement.

A. LES RESPONSABLES DE PROGRAMME

Le système de gestion par la performance s'incarne ainsi dans les responsables de programme, qui sont chargés de piloter la mise en œuvre des politiques publiques et réalisent la charnière entre responsabilité politique et responsabilité de gestion, au travers de trois fonctions principales :

- ils proposent, sous la direction du ministère concerné, la définition du contenu du programme et de ses finalités ainsi que le cadre des objectifs et des indicateurs de résultats qui sera inscrit dans la loi de finances ;
- ils définissent une stratégie d'exécution du programme et organisent les activités du programme ;
- ils pilotent la performance d'un réseau de services, notamment déconcentrés lorsque le programme est décliné territorialement, ou d'opérateurs.

Depuis la Direction participative par objectifs (DPPO), les entreprises appliquent le principe de gestion liant accroissement de liberté et augmentation des responsabilités. Le responsable de programme incarne ce principe en assumant de nouvelles responsabilités en contrepartie de marges de manœuvre accrues. La responsabilisation de ces gestionnaires est donc le corollaire des libertés d'action qui leur sont offertes – et qui sont considérées comme indispensables pour moderniser la gestion publique –, des nouvelles modalités de budgétisation des emplois, de la globalisation des crédits et de leur fongibilité asymétrique.

Par ailleurs, les entreprises savent depuis longtemps que tout système de contrôle de gestion implique une forte responsabilisation des gestionnaires. Or, cette dernière ne peut produire les effets escomptés que si le résultat contrôlé est réellement imputable aux gestionnaires, ce qui suppose que ceux-ci disposent de marges de manœuvre pour atteindre les objectifs fixés. Les responsables de programmes doivent être ainsi en mesure d'arbitrer entre les dépenses en cours d'année, de faire face aux aléas qui surviennent, de prendre des décisions de gestion de manière plus réactive. Ils reçoivent une enveloppe de crédits globale et fongible, choisissent les moyens les mieux adaptés aux objectifs qui leur sont confiés et disposent d'une faculté quasi totale de réarbitrer l'affectation des moyens à l'intérieur de cette enveloppe.

En contrepartie de cette liberté d'action, les responsables de programme doivent fixer leurs objectifs stratégiques, les décliner en objectifs opérationnels et rendre compte très précisément

de l'utilisation de leurs moyens et des résultats obtenus. Ils sont ainsi appelés à devenir de véritables « managers » publics⁴².

Il convient, par conséquent, que chaque responsable de programme dispose des outils de pilotage et de dialogue de gestion nécessaires à un bon suivi de la réalisation de ses objectifs afin d'être en mesure d'adapter, à tout moment, l'allocation des moyens du programme aux résultats atteints. Il faut aussi, lorsque les « opérateurs extérieurs » de l'État, et notamment ses établissements publics, participent à la mise en œuvre d'un programme, que le responsable du programme puisse assurer une tutelle efficace afin de les mobiliser au service des objectifs fixés dans le cadre du programme. Il doit, par ailleurs, disposer des outils lui permettant de faire relayer son effort par les gestionnaires, à tous les niveaux de l'administration.

B. LA CHAÎNE DES RESPONSABILITÉS

La mission chargée de l'examen des conditions de mise en œuvre de la LOLF⁴³ rappelait ainsi que l'un des objectifs du législateur organique était de responsabiliser les acteurs impliqués dans la gestion publique, dans un cadre plus transparent : « Du ministre au gestionnaire opérationnel déconcentré, en passant par le responsable de programme, la LOLF a forgé une chaîne de responsabilité, dont les maillons doivent dialoguer sur le contenu et la mise en œuvre de la politique menée, sur les choix budgétaires qui lui sont associés et sur les objectifs poursuivis en matière de gestion ». La mise en œuvre de la LOLF doit donc conduire à structurer une chaîne de responsabilité au sein de l'État, ce qui suppose :

- En amont des responsables de programme : une plus grande formalisation des rapports « responsable de programme – ministre » afin d'éviter qu'un responsable de programme puisse être tenu pour responsable d'une décision de gestion imposée par le ministre ou son cabinet. Le rôle des cabinets ministériels devrait alors être limité à la définition des grandes options politiques et stratégiques, à leur éventuelle réorientation en cours d'année ainsi qu'à la supervision des comptes rendus destinés au Parlement, en concertation approfondie avec les responsables de programmes concernés. Le responsable de programme devrait, quant à lui, exercer seul la gestion courante dont il est responsable devant le ministre.
- Au niveau du responsable de programme : son rôle vis-à-vis des autres responsables centraux (et notamment des directeurs administratifs et financiers) devrait être affirmé afin qu'il puisse pleinement assumer ses responsabilités et bénéficier d'une réelle délégation de pouvoir. Pour cela, il devra disposer des moyens humains et des outils de contrôle de gestion indispensables à la maîtrise de son programme, tandis que les directions administratives et financières devront se concentrer sur des fonctions de contrôle, de conseil, de coordination et de proposition.

De la même manière, son rôle vis-à-vis des responsables locaux (niveau déconcentré) devra être précisé afin que des règles du jeu conformes à la logique de responsabilité soient définies pour la mise à disposition des crédits aux responsables de BOP⁴⁴. Le responsable de programme confie, en effet, la mise en œuvre d'une partie de son programme à des services centraux ou nationaux ou à des responsables de services déconcentrés en contrepartie de leur engagement à réaliser des objectifs opérationnels adaptés et destinés à contribuer aux objectifs stratégiques du programme. Ce sont donc les services qui mettent en œuvre les actions pour atteindre les objectifs fixés par le responsable de programme⁴⁵. Tout comme le responsable de programme,

42. Sénat, *Rapport d'information*, n° 292, 5 mai 2004.

43. Lambert A., Migaud D., *La mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances, rapport au gouvernement*, La Documentation française, septembre 2005.

44. Le BOP, budget opérationnel de programme, est la segmentation d'un programme déclinant, sur un périmètre ou un territoire et sous l'autorité d'un responsable, les crédits et la performance du programme auquel il se rattache. C'est un instrument de synthèse et de décision. Il se compose lui-même d'une ou plusieurs Unités opérationnelles (UO) de gestion, instruments de mise en œuvre.

45. Par exemple, l'objectif national « faciliter l'impôt » qui est suivi dans les PAP par un indicateur mesurant le niveau de mise en œuvre des engagements de la démarche « pour vous faciliter l'impôt » est décliné au niveau départemental en indicateurs opérationnels pour les services fiscaux et le Trésor public (« réponse aux courriers en moins de 30 jours » ; « réponse immédiate à chaque appel téléphonique », etc.).

le responsable de BOP gère donc librement une enveloppe globale de crédits et s'engage sur des objectifs opérationnels. Il répartit les moyens dont il dispose entre différentes unités opérationnelles qui mettent en œuvre les activités définies dans le BOP.

Le responsable de programme doit donc jouer le jeu de l'autonomie locale de gestion en menant une concertation approfondie avec les responsables de budgets opérationnels de programme au moment de la construction du programme et des BOP et en définissant les règles de répartition des éventuelles marges de manœuvre qui pourront être dégagées en exécution de manière à encourager une gestion économe au niveau local et à placer les gestionnaires locaux en situation de responsabilité.

Un dialogue de gestion doit ainsi s'instaurer, d'une part, entre le responsable de programme et les gestionnaires de BOP et, d'autre part, entre les gestionnaires de BOP et leurs propres unités pour favoriser le pilotage infra-annuel nécessaire à la réalisation des objectifs de performance. Ce pilotage s'appuie sur le dialogue de gestion et les services de contrôle de gestion. Il vise à soutenir la démarche de performance en favorisant :

- **L'implication des agents.** Il s'agit de mobiliser chacun des acteurs autour de priorités en particulier en communiquant sur les objectifs et les indicateurs retenus, les enjeux, les raisons des choix effectués, etc., en associant les équipes aux réflexions menées sur les leviers d'action à mettre en œuvre, en impliquant les cadres de tous niveaux dans les explications données aux équipes, en proposant des actions de formation en contrôle de gestion, conduite de projets, gestion par objectif, etc. ;
- **L'analyse des résultats par rapport aux prévisions et la réflexion sur les leviers d'action.** Il s'agit d'analyser les raisons de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs et en cherchant à définir des mesures correctrices. Un objectif peut ainsi être atteint si le plan d'action qui lui est associé est pertinent et correctement mis en œuvre mais aussi si la cible est trop peu ambitieuse ou si un contexte positif n'a pas été anticipé (effet d'aubaine). Inversement, un résultat non atteint peut être expliqué par la définition de leviers d'action non pertinents ou mal mise en œuvre mais aussi par une cible trop ambitieuse par rapport aux moyens d'action ou un contexte négatif non prévu ;
- **L'analyse comparative des résultats entre services aux activités comparables et la réflexion sur leurs pratiques respectives.** Il s'agit de mettre en place des procédures de diffusion des bonnes pratiques (réunions, groupes de travail, intranet, bases de données, études et enquêtes thématiques, etc.), de diffuser les bonnes pratiques entre services comparables (en termes d'activité, de taille, de contexte, etc.), d'organiser des échanges entre pairs sur l'analyse des résultats et les moyens de les atteindre.

Les indicateurs de pilotage constituent ainsi la partie « visible » de la performance dans les unités opérationnelles mais, comme pour un iceberg, cette partie visible, formelle, ne représente qu'une fraction mineure du processus de gestion par la performance qui suppose une adhésion des acteurs. Sans cette adhésion, les tableaux de bord se résument à une production de statistiques administratives, non exploitées et l'on ne peut donc parler de pilotage. La loi organique, en plaçant la cascade de la performance au cœur du dispositif d'évaluation, promeut l'évaluation comme aide à la prise de décision à tous niveaux. Ceci suppose qu'une animation de gestion soit mise en place, et que les évolutions organisationnelles et comportementales qu'elle implique soient réalisées.

La cascade de la performance doit ainsi être doublée d'une cascade d'engagements, c'est-à-dire d'une succession de « contrats » permettant la fixation d'objectifs à tous les niveaux de la ligne managériale et la réalisation de rapports d'activité locaux. Les « contrats » locaux sont déclinés en cascade depuis les contrats d'ordre supérieur. Dans ce sens, la contractualisation signifie la négociation d'objectifs entre direction et responsables de service, ainsi qu'au niveau N-1 entre ces derniers et leurs collaborateurs hiérarchiques. Elle représente donc un engagement mutuel affiché et l'animation de gestion suppose, par conséquent, la mise en place de procédures de contrats internes à l'unité opérationnelle, la définition de règles du jeu pour le dialogue de gestion (rythme et rites des revues de performances, du suivi budgétaire, des recallages de contrats), la définition des rôles et responsabilités de chacun des acteurs.

Dans le monde des sciences de gestion, une mode chasse l'autre mais la modernisation de la gestion publique est une tâche à laquelle le gouvernement et l'administration vont être confrontés pendant des années. Leur capacité à considérer dans leur réflexion les dispositifs publics comme formant un tout constitue l'une des conditions de réussite de la réforme. « *Cela implique de meilleurs instruments de diagnostic et d'analyse du risque ; une meilleure compréhension de la culture du service public et de son encadrement, ainsi que de leur rôle essentiel en matière de gouvernance ; un complément de recherches et de données empiriques sur le changement des comportements ou des attitudes ; et des stratégies d'intervention améliorées qui prennent en compte à la fois la difficulté d'ancrer durablement le changement des comportements et le fait que le changement doit respecter une séquence contrôlée* »⁴⁶.

En matière de management et de contrôle, l'évolution des pratiques managériales et des structures organisationnelles constituent des éléments fondamentaux de la réforme : mise en place de centres de responsabilité fixant leurs objectifs et contrôlant leur budget, développement des démarches de responsabilisation, etc. Ceci requiert des changements à la fois techniques et culturels et nécessite l'adhésion des agents, des managers et des politiciens. L'enjeu fondamental des réformes de gestion publique tient donc dans leur capacité, ou leur incapacité, à créer une culture basée sur les résultats à tous les niveaux.

Même si la rhétorique indique que l'introduction du management par la performance a la capacité de transformer la gestion de l'État, il est important que la réforme ne soit pas vue comme une panacée et que le gouvernement et l'administration aient des attentes réalistes à son égard.

À retenir

Résumé de la série 4

La gestion des ressources humaines (GRH) a beaucoup évolué depuis un quart de siècle, passant d'une logique administrative de gestion des ressources à une logique de développement des compétences individuelles et collectives pour mieux servir la stratégie de l'organisation.

Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines entretiennent des rapports étroits, dans les grandes entreprises industrielles ou de service dans lesquelles la main-d'œuvre est le socle de l'activité, mais aussi dans les organisations de plus petite taille. Deux dimensions synthétisent les liens entre contrôle de gestion et GRH :

- **Une dimension technique** : le contrôle de gestion fournit aux responsables des ressources humaines, mais aussi aux managers d'équipes, des outils et des données permettant d'évaluer la **performance individuelle** ou collective, d'évaluer la pertinence des **systèmes de rémunération**, de maîtriser et anticiper les évolutions de la **masse salariale** ou d'estimer les coûts liés aux **dysfonctionnements sociaux** (absentéisme, surcharge de travail...). Outre le bilan social, les **tableaux de bord sociaux** constituent ainsi un outil privilégié de suivi de ces ressources très particulières que constituent les hommes et femmes ;
- **Une dimension organisationnelle** : une des spécificités des ressources humaines est leur caractère évolutif : les hommes et femmes qui composent l'entreprise apprennent, développent de nouvelles **compétences**, sont porteurs de projets et ne peuvent évidemment pas être « gérés » comme des ressources physiques par exemple. Le contrôle de gestion constitue alors un outil fondamental pour initier et accompagner le **changement**, pour identifier et faire évoluer les compétences individuelles et collectives et pour **orienter les comportements**.

Ces liens spécifiques entre contrôle de gestion et gestion des ressources humaines sont également au cœur des problématiques de **modernisation des organisations publiques**. La particularité de ces structures est en effet de délivrer des services aux citoyens et aux collectivités à partir de ressources en grande partie humaines. Les difficultés budgétaires rencontrées par de nombreux États dans le monde et la modification de l'environnement socio-économique de ces entités les amène donc à développer des systèmes de contrôle de gestion adaptés, dont le rôle principal est le plus souvent d'orienter les comportements des individus.

46. La modernisation du secteur public. Synthèse OCDE, novembre 2003.

EXERCICE AUTOCORRIGÉ

Ne pas envoyer à la correction

Exercice : Cas Deposit

ÉNONCÉ

Depuis le début des années 1990, les banques de détail sont de plus en plus soumises à la concurrence de banques étrangères et de celles créées par les grands groupes de distribution. Aussi la banque Deposit doit-elle rationaliser sa gestion pour réduire ses coûts et diversifier ses activités. Cependant d'autres banques suivent la même ligne d'action et intègrent dans le tableau de bord de chacune de leurs agences le volume de produits financiers vendus. L'application des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) contribue à la réduction des effectifs mais le réseau des agences reste un circuit de distribution plus coûteux qu'Internet. Les agences de Deposit doivent donc se muer en distributeurs de produits et de services financiers. L'activité fusion et acquisition doit être développée au niveau du siège ainsi que celle de trading.

Ce changement doit s'inscrire dans le contexte culturel et organisationnel existant. Or la plupart des employés ont intégré la banque encore jeunes, séduits par la sécurité de l'emploi et le métier bancaire traditionnel qui consiste à gérer les dépôts des clients et accorder des crédits. Ceux-ci avaient pris l'habitude de protéger leur banque contre les risques en suivant fidèlement les procédures détaillées assurant la sécurité des transactions financières. Chaque directeur d'agence était bien considéré dans son environnement local.

Les employés ont été invités à se transformer en commerciaux grâce à des primes. Deposit a centralisé bon nombre des activités des agences (conception de produits, marketing), celles-ci n'étant plus considérées comme centres de profit. Les directeurs d'agence ont ainsi perdu une partie de leurs prérogatives. Toutefois, la banque n'a pas opté pour des fermetures d'agence et des licenciements pour préserver son image. Il est vrai aussi que ses résultats sont satisfaisants.

Une règle principale doit entrer en vigueur : la maximisation de la valeur actionnariale à court terme.

Jusqu'alors Deposit possédait une structure fortement hiérarchique avec sa culture bureaucratique et son management directif. Les directeurs avaient formé le personnel à la docilité, ce qui était bien accepté tant que les résultats financiers satisfaisants garantissaient des perspectives d'évolution de carrière intéressantes et automatiques.

Mais cette culture et cette organisation ne conviennent plus aux exigences des clients quant aux délais de réponse à leurs problèmes. Il faut donc rompre avec le système existant en inculquant une culture fondée sur la responsabilité personnelle.

Deposit choisit alors de faire suivre une formation pour faciliter le changement culturel, redéfinit les emplois, révisé le système de rétribution et de motivation (système de salaire au mérite mis en place, système d'évaluation par la hiérarchie), supprime des postes en ne remplaçant pas systématiquement tous ceux qui partent et décide d'un gel des effectifs au niveau des agences.

Les employés ont l'impression que leur culture doit disparaître mais au profit de quelle autre ? En outre, une communication lente, hiérarchique et manquant de clarté vient renforcer leur méfiance.

Cependant, l'esprit d'équipe reste très présent au niveau des agences.

La banque Deposit a récemment fusionné avec une autre banque. Un nouveau directeur général arrive et de nouveaux membres viennent renforcer l'équipe de direction. Ce changement se concrétise par de nouveaux projets qui manquent de cohérence et sans ordre prioritaire établi. Le personnel est dépassé. Toutefois, des ressources vont être investies dans le développement

d'un système d'information et de centres de services partagés pour assouplir la structure et la répartition des effectifs entre les agences.

Les employés ont le sentiment de vivre dans l'incertitude, craignent pour leur emploi et trouvent que leurs conditions de travail se sont dégradées (le rythme de travail s'est intensifié malgré l'utilisation de stations de travail informatiques dans les années 1990). Ils ne comprennent pas pourquoi le changement est nécessaire. Et la direction générale ne donne aucune vision de ce que devrait être la banque d'ici trois à cinq ans.

Parmi les employés, on peut distinguer le groupe des anciens qui continue à se comporter comme avant et celui des nouveaux qui ne disposent pas des mêmes avantages et qui ne restent pas longtemps, ne supportant pas certaines caractéristiques de l'ancienne culture. Une tendance à la démobilisation se dessine.

Enfin, le manque de compétences devient problématique.

TRAVAIL À FAIRE

1. Quel positionnement stratégique recherche la banque Deposit ?
2. Quels systèmes ont été concernés par le changement pendant la décennie 90 ?
3. Quelle est la nature du changement envisagé ?
4. Quelle est l'approche du changement mis en œuvre ?
5. Quelle catégorie de personnel aurait pu être le relais du changement ?

La décision est prise de former les chargés de clientèle particuliers des agences à la prospection et à la négociation commerciale. Ci-après la fiche métier d'un chargé de clientèle et la fiche formation.

| MÉTIER : CHARGÉ DE CLIENTÈLE | |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Environnement | Travaille en agence avec d'autres chargés de clientèle dont il se partage la clientèle. Il dispose d'un téléphone et d'un ordinateur pour surveiller les mouvements de fonds ou joindre ses clients. Il est rattaché au responsable du marché des particuliers ou au directeur d'agence si cette unité est petite. |
| Missions | Le chargé de clientèle suit ses clients au quotidien. C'est avant tout un commercial, responsable d'un portefeuille de clients privés. Il prospecte en outre de nouveaux clients à qui il propose tous les produits pouvant répondre à leurs attentes : épargne, crédit à la consommation, crédits immobiliers, moyens de paiement... Il développe ses argumentaires. Il maîtrise les produits financiers et services de sa banque, il joue un rôle d'expert auprès de ses clients. |
| Objectifs | Vendre des produits et des services bancaires à sa clientèle Fidéliser le client en répondant à ses attentes Rechercher de nouveaux clients |

| FORMATION À LA PROSPECTION ET À LA NÉGOCIATION | |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objectifs | Identifier les cibles Obtenir des rendez-vous Réussir ses rendez-vous Mettre en œuvre les bons réflexes pour améliorer ses performances |
| Programme | Bâtir son plan de prospection (ciblage, priorités) Préparer la négociation et s'adapter au profil du client Obtenir un rendez-vous (utilisation de fichiers...) Gagner la confiance du client (repérer son style de négociation, susciter l'intérêt) Exercer un suivi |
| Durée | 5 jours |
| Méthodes pédagogiques | Jeux de rôle Simulation vidéo pour acquérir les réflexes |

Autres informations : un chargé de clientèle perçoit une rémunération brute de 39 600 € par an en moyenne. Les charges patronales représentent 50 % de cette rémunération. Un chargé de clientèle travaille 220 jours par an.

Un chargé de clientèle gère un portefeuille de 400 clients en moyenne. La formation devrait permettre d'accroître les commissions perçues par l'agence. La direction générale de la banque attend que ces commissions augmentent de 5 000 € le premier semestre et par chargé de clientèle. Le coût de l'organisation, des formateurs, des supports est estimé à 2 000 € par stagiaire pour les 5 jours de formation.

6. Comment évaluer les effets de la formation à court terme et à moyen terme ? Quels outils, quels critères préconisez-vous pour cette évaluation ?

7. La formation est-elle rentable ?

Un problème particulier se pose au siège : un contrôleur back-office, Alban, a fini, non sans mal, à devenir trader (il est moins diplômé que les autres traders). On lui confie les produits financiers les plus simples qui servent à couvrir les risques de change et non à spéculer. Il travaille plus que les autres traders, ses résultats sont excellents. Mais ses bonus sont moins élevés que ceux de ses pairs. Il se sent frustré car il pense qu'il n'aura guère de chances de s'occuper de produits plus prestigieux.

8. D'après la théorie de l'équité, quel comportement est susceptible d'adopter Alban ?

Alban alors spéculé avec les produits financiers auxquels sa fonction ne donne pas accès, ce qui semble implicitement admis. Ses gains potentiels augmentent mais ses bonus ne seront perçus qu'à la clôture de sa position et quand ses supérieurs seront informés de ses performances.

9. D'après la théorie de l'équité, comment interpréter le comportement d'Alban ?

Trois mois après la fin du stage de chargé de clientèle, une analyse est faite pour comparer les commissions réelles aux commissions prévues. Un salarié qui semble bien impliqué dans son travail est sélectionné. L'analyse porte sur le différentiel de commissions et doit mettre en évidence l'impact des différentes variables sur la réalisation des objectifs :

- impact dû à la variation du nombre de jours travaillés ;
- impact dû à la variation du nombre de visites par jour ;
- impact dû à la variation du taux de conclusion ;
- impact dû à la variation de la commission par client.

Ce salarié a contribué à augmenter les commissions de 2 304 €. Il a démarché 261 clients et conclu avec 144 d'entre eux. Il a été absent 2 jours sur les 60 jours ouvrables de la période.

La commission moyenne par client aurait dû s'élever à 18 €, le taux de conclusion à 60 %. Il aurait dû démarcher 228 clients. Le taux d'absentéisme est de 5 % des 60 jours ouvrables.

Commission prévue = (nombre de jours potentiels) × (1 – taux d'absentéisme) × (nombre de clients à démarcher par jour travaillé) × (taux de conclusion prévu) × (commission moyenne prévue par client)

Commission réelle = (nombre de jours réellement travaillés) × (nombre réel de clients démarchés par jour) × (taux de conclusion réel) × (commission moyenne réelle par client)

10. Quels sont les écarts dus aux jours d'absence, au nombre de clients démarchés, au taux de conclusion, à la commission par client ? Commentez.

CORRIGÉ

1. Quel positionnement stratégique recherche la banque Deposit ?

La banque Deposit doit d'abord préserver sa part de marché pour obtenir des résultats satisfaisants. Elle doit même aller plus loin pour respecter les exigences de ses actionnaires : elle doit améliorer ses performances. Cependant, l'environnement concurrentiel devient plus hostile : concurrence de banques étrangères, de banques appartenant à des groupes de grande distribution. Deux stratégies « génériques » sont envisageables : la domination par les coûts et la différenciation. La réduction des coûts est à l'ordre du jour mais les banques concurrentes ont

adopté cette même stratégie. Il convient de se **différencier** en proposant des produits de placement spécifiques, en renforçant la qualité des informations données aux clients sur les produits et services financiers, en répondant avec justesse aux besoins des clients **pour mieux les fidéliser**. Le personnel des agences doit donc posséder des compétences commerciales et financières.

2. Quels systèmes ont été concernés par le changement pendant la décennie 1990 ?

Quatre systèmes permettent de caractériser une entreprise : son système d'objectif, son système organisationnel, son système technique et son système culturel.

Le changement voulu par la direction influence les 4 systèmes de la banque mais à des degrés divers :

- **Le système d'objectifs est partiellement modifié.** La direction a le souci d'améliorer les performances pour donner **plus de valeur actionnariale à court terme** à la banque en réduisant les coûts et en élargissant son offre. Cet objectif n'a pas été expliqué aux salariés des agences qui recherchent toujours sécurité de l'emploi et promotion automatique ; ils continuent à privilégier **la minimisation du risque pour la banque et non la rentabilité à court terme avant tout**. L'horizon temporel de la direction et celui des salariés des agences diffèrent donc.
- **Le système organisationnel est transformé :** redéfinition des emplois dans les agences qui deviennent moins administratifs et beaucoup plus commerciaux, centralisation d'activités telles que la conception de produits et le marketing. Les salariés des agences ont le sentiment de perdre une partie de leur emploi et les directeurs de se voir confisquer une partie de leur pouvoir. Les uns comme les autres n'ont pas compris que le développement de leurs compétences spécifiques en matière commerciale (prospection, négociation) pourrait leur permettre de renforcer leur pouvoir informel (contrôle d'une zone d'incertitude selon Crozier). Ce qui ne change pas est le manque de communication entre le siège et les agences.
- **Le système technique change :** développement de l'utilisation de l'outil informatique (stations de travail dans les agences), campagnes de communication pour sensibiliser le personnel sur le thème du changement mais l'argumentation reste peu claire, modification dans les techniques de gestion en ressources humaines (conditions d'emploi différentes pour les nouveaux recrutés, rémunération au mérite, système d'évaluation)
- **Le système culturel ne change guère :** la direction pense que le comportement docile et fidèle des salariés va perdurer et qu'il suffira pour transformer les savoir faire. Mais ce n'est pas le cas car les salariés, inquiets, n'ont aucune vision de leur avenir au travers de celui de la banque.

C'est le cas type d'une entreprise où l'appropriation de nouvelles valeurs par les salariés a été négligée et le processus de transformation en est ralenti.

3. Quelle est la nature du changement envisagée ?

La banque doit préserver sa bonne image auprès du public. Aussi n'opte-t-elle pas pour la suppression brutale d'agences et des licenciements. Le changement ne peut que s'inscrire dans la durée : il est incrémental.

Il s'agit de modifier la stratégie de la banque et ses règles de gestion. Les transformations sont donc profondes. Le risque d'enlèvement est important. Il est donc nécessaire d'envisager des actions permanentes destinées à modifier progressivement les comportements des acteurs de banque.

4. Quelle est l'approche du changement mise en œuvre ?

Aucun dynamisme de changement n'existe à la base. Le changement vient « d'en haut ». La direction pense que les salariés entérineront les changements sans broncher. Donc la direction impose une nouvelle gestion des ressources humaines et organise une campagne de communication juste destinée à informer le personnel du changement. Mais aucune communication ascendante n'est envisagée.

L'approche « projet » est donc privilégiée.

5. Quelle catégorie de personnel aurait pu être le relais du changement ?

Le changement doit avoir lieu au niveau des agences. Les salariés des agences ont confiance en leur directeur. Ces directeurs auraient pu constituer de bons relais à condition de les rassurer sur leur sort d'abord, puis en faisant prendre conscience qu'il faut changer la façon de travailler et le contenu du travail, ceci en leur transmettant des informations sur l'environnement concurrentiel et en organisant des débats qui auraient permis de faire remonter les difficultés d'application. Ces directeurs doivent comprendre qu'ils ont intérêt au changement car ils pourront renforcer le pouvoir qu'ils détiennent sur leurs salariés.

6. Comment évaluer les effets de la formation à court terme et à moyen terme ? Quels outils, quels critères préconisez-vous pour cette évaluation ?

On peut identifier deux temps dans l'évaluation des effets de la formation : une évaluation « à chaud » dès la fin du stage et une évaluation « à froid » quelques semaines après la fin du stage.

L'évaluation « à chaud » permet de recueillir l'évaluation des stagiaires. Ils répondront à un questionnaire qui pourra porter sur les éléments suivants :

- le niveau de satisfaction global ;
- la qualité de l'information relative aux enjeux de la formation ;
- le niveau d'adéquation de la formation aux besoins ;
- l'avis sur la période et la durée de la formation ;
- la qualité de l'intervention de l'animateur ;
- la qualité des supports pédagogiques ;
- la possibilité d'utiliser les acquis sur le lieu de travail.

L'appréciation se fera en utilisant une échelle allant de 1 à 4.

Mais une évaluation positive ne garantit pas l'application des savoirs et savoir faire par la suite.

L'évaluation « à froid » peut être faite par le salarié formé quelques semaines après la fin du stage. Des questions ouvertes peuvent être proposées :

- Quelles connaissances avez-vous vraiment acquises ?
- Quels comportements nouveaux face aux clients pensez-vous avoir acquis ?
- Le comportement des clients a-t-il été modifié ?
- L'apport de la formation a-t-il été immédiat ?
- Comment avez-vous utilisé les outils pédagogiques ?
- Quelles difficultés rencontrez-vous encore pour préparer vos prospections ?
- Quelles difficultés rencontrez-vous encore pour préparer votre argumentaire ?

L'évaluation « à froid » est faite également par la hiérarchie du salarié formé. Plusieurs indicateurs pourront être suivis : commissions supplémentaires, nombre de nouveaux clients démarchés, anciens clients démarchés, taux de conclusion, nombre de clients ayant décidé de fermer leurs comptes, indice de climat social.

7. La formation est-elle rentable ?

Coût de la formation

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Organisation, supports, rémunération de l'intervenant | 2 000 € |
| Salaire versé pendant la formation : $39\,600 \text{ €} \times 1,5 \times 5 / 220$ | 1 357 € |
| TOTAL | 3 357 € |

Commissions attendues : 5 000 € le premier semestre

La formation paraît rentable. Si la formation suffit, la recette marginale sera de 5 000 € par semestre. Mais il faudra peut-être un stage de perfectionnement pour renforcer la dynamique de changement.

8. D'après la théorie de l'équité, quel comportement est susceptible d'adopter Alban ?

La théorie de l'équité met en exergue le rapport rétribution/contribution. Chaque salarié compare son ratio à celui de ses collègues. S'il juge que son ratio est insuffisant au regard de celui des autres, il manifestera sa frustration de différentes manières.

Ainsi Alban constate que :

- sa contribution se caractérise par des horaires plus importants que ses collègues, des compétences certaines, d'excellents résultats mais son diplôme est jugé d'un niveau inférieur ;
- sa rétribution est inférieure à celle de ses collègues et ses perspectives de carrière sont moins intéressantes.

Il peut, pour rétablir l'équilibre, réduire sa contribution en diminuant ses efforts, en fournissant juste le travail nécessaire. Il peut réclamer une augmentation ou demander à être muté. Il peut aussi ne plus se comparer aux vedettes mais aux traders de sa catégorie. Il peut également se résigner à supporter sa situation. Il peut enfin démissionner mais c'est peu probable.

9. D'après la théorie de l'équité, comment interpréter le comportement d'Alban ?

Alban augmente sa rétribution potentielle et il espère que la hiérarchie acceptera de verser les bonus dus. Ce serait reconnaître qu'il accède au même rang que ses collègues. Pour ce faire, il élève son niveau de contribution à celui de ses collègues plus diplômés. Alban espère par son travail et ses résultats obtenir la reconnaissance et une rémunération plus élevée.

10. Quels sont les écarts dus aux jours d'absence, au nombre de clients démarchés, au taux de conclusion, à la commission par client ? Commentez.

Nombre de jours travaillés :

Réel : $60 - 2 = 58$

Prévu : $60 - 60 \times 5 \% = 57$

Nombre de rendez-vous par jour :

Réel : $261 / 58 = 4,5$

Prévu : $228 / 57 = 4$

Taux de conclusion :

Réel : $144 / 261 = 55,17 \%$

Prévu : 60%

Commission par client :

Réel : $2\,304 / 144 = 16$

Prévu : 18

| | Nombre de jours de travail | Nombre de rendez-vous par jour | Taux de conclusion | Commission par client | TOTAL |
|-------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------|-----------------------|---------|
| Commission prévue | 57 | 4 | 60 % | 18 | 2 462,4 |
| Commission avec nombre réel de jours travaillés | 58 | 4 | 60 % | 18 | 2 505,6 |
| Commission avec nombre réel de rendez-vous | 58 | 4,5 | 60 % | 18 | 2 818,8 |
| Commission avec taux réel de commission | 58 | 4,5 | 55,17 % | 18 | 2 591,9 |
| Commission réelle | 58 | 4,5 | 55,17 % | 16 | 2 304 |

Impact du nombre de jours travaillés : (43,2) favorable, soit un jour de plus de travail ($18 \times 4 \times 60 \% = 43,2$)

Impact du nombre de rendez-vous : (313,2) favorable, soit $0,5 \times 18 \times 58 \times 60 \%$

Impact du taux de conclusion : 226,0 défavorable soit $4,83 \% \times 18 \times 58 \times 4,5$

Impact de la commission : 287,86 défavorable soit $2 \times 58 \times 4,5 \times 55,17 \%$

Le nombre de jours et le nombre de rendez-vous plus importants que prévu ne compensent pas le taux de conclusion et la commission en deçà de ce qui était prévu.

Peut-être faut-il renforcer la capacité de négociation du salarié.

BIBLIOGRAPHIE

- B. Becker, M. Huselid, D. Ulrich, *The HR scorecard : Linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- Y. Biondy, S. Chatelain-Ponroy, S. Sponem, « De la quantification comptable et financière dans le secteur public : promesses et usages de la gestion par les résultats », *Politiques et Management Public*, 2008, vol. 26, n° 3, pp. 113-125.
- S. Chatelain-Ponroy, S. Morin-Delerm, « Adopter les pratiques de reporting de développement durable : le cas des universités françaises », *Politiques et Management Public*, 2012, vol. 29, n° 2, pp. 253-280.
- S. Chatelain-Ponroy, « Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg », *Politiques et Management Public*, 2010, vol. 27, n° 3, pp. 73-102.
- A.-G. Cohen, *La nouvelle gestion publique*, 3^e édition, Gualino, Paris, 2012.
- C. Dejoux, *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod, Paris, 2008.
- H. Guillaume, G. Dureau, F. Silvent, *Gestion publique : l'État et la performance*, Éditions Presses de Sciences Po et Dalloz, Paris, 2002.
- J. Hindriks, *Gestion publique : Théorie et pratique*, Éditions de Boeck, Bruxelles, 2012.
- J. Imbert, *Les tableaux de bord RH*, Eyrolles, Paris, 2007.
- R. Kaplan, D. Norton, *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, Paris, 1998.
- B. Martory, *Contrôle de gestion sociale*, 7^e édition, Vuibert, Paris, 2012.
- B. Martory, *Tableaux de bord sociaux*, 2^e édition, Liaisons, Paris, 2010.
- P. Roussel, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica, Paris, 1996.
- J.-P. Taïeb, *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, 6^e édition, Dunod, Paris, 2011.
- M. Thévenet, C. Dejoux, E. Marbot, A.-F. Bender, F. Silva, *Fonctions RH*, 3^e édition, Pearson Education, Paris, 2012.

- Absentéisme 87
- Accident du travail 89
- Administration 8
- Apprentissage 46
- Balanced scorecard 14
- Capitalisation des connaissances 45
- Compétence 22
- Conflit social 89
- Connaissance explicite 47
- Connaissance tacite 47
- Contexte public 95
- Coût caché 16
- Coût de la perturbation 87
- Coût de la régulation 87
- Effectif 75
- Effet d'ancienneté 83
- Effet de composition 81
- Effet d'effectif global 82
- Effet de glissement 83
- Effet de masse 85
- Effet de niveau 85
- Effet de noria 83
- Effet de report 85
- Effet de salaire 81
- Effet de technicité 83
- Effet GVT 83
- Équité 63
- Flexibilité 9
- Formation 39
- Gestion de crise 59
- Gestion des carrières 42
- Gestion du changement 50
- GPEC 23
- Implication 56
- Indicateur social 90
- Leviers du changement 56
- LOLF 93
- Management des connaissances 43
- Masse salariale 73
- Méthode coûts-bénéfices 13
- Modèle analogique 43
- Modèle analytique 43
- Modèle déclaratif 43
- Modèle holistique 43
- Modernisation de la gestion publique 93
- Participation financière 68
- Performance 10
- Périphérique légal 66
- Périphérique sélectif 66
- Périphérique statutaire 66
- Politique de rémunération 64
- Politique sociale 8
- Prévision de la masse salariale 76
- Qualification 22
- Recrutement 39
- Référentiel compétences 32
- Rémunération 62
- Rémunération directe 66
- Résistance au changement 53
- Résolution des conflits 61
- Responsabilisation 56
- Retour sur investissement 14
- Rotation du personnel 89
- SIRH 18
- Structure des rémunérations 65
- Tableaux de bord sociaux 87

À envoyer à la correction
Auteur : Christophe TORSET

EXERCICE 1 : DIAGNOSTIC ET PILOTAGE SOCIAL (14 POINTS)

La société Vermont produit et distribue dans ses propres magasins (5 boutiques en France) des objets de décoration intérieure haut de gamme inspirés du style de la côte est américaine. Fin 2013, l'entreprise emploie 88 salariés et produit toutes ses réalisations dans deux ateliers, dans la Drôme et dans l'Eure. Ses salariés se répartissent en trois principales catégories :

- production : 47 salariés ;
- commercial : 24 salariés ;
- administratif : 17 salariés.

Le directeur des ressources humaines de Vermont, qui en était également le directeur commercial, a quitté l'entreprise de manière subite deux mois auparavant. En tant que consultant externe, il vous est demandé d'aider le dirigeant de la société à comprendre la situation sociale de l'entreprise, à analyser le système de pilotage social en place et à faire des propositions d'amélioration.

Pour cela, vous disposez des données présentées en annexe qui sont issues du tableau de bord social mis en place par l'ancien DRH.

TRAVAIL À FAIRE

1. À partir des données de l'annexe, présentez une représentation graphique de la pyramide des âges de l'entreprise Vermont. Commentez. (2 points)
2. À partir des données de l'annexe, proposez un diagnostic social structuré et argumenté, en analysant notamment : (8 points)
 - L'évolution de la structure des effectifs, en commentant les informations sur la dynamique sociale et en calculant le taux de turnover pour 2012 et 2013.
 - La politique de rémunération de l'entreprise.
 - La politique de renouvellement et de formation des salariés.
 - La structure hiérarchique et le taux d'absentéisme.

Les représentants du personnel ont alerté l'ancien DRH sur des problèmes spécifiques au sein de la boutique parisienne, qui dégradent l'ambiance de travail et nuisent aux performances commerciales. Ils évoquent notamment des problèmes liés aux rémunérations et au non-respect des règles d'équité interne.

3. À partir des informations disponibles dans l'annexe, analysez la situation au sein de la boutique parisienne à l'aide de tout indicateur que vous jugerez pertinent, discutez des règles internes à l'entreprise Vermont quant à la fixation des rémunérations en boutique et proposez des actions correctives. (4 points)

ANNEXE**DONNÉES SOCIALES SOCIÉTÉ VERMONT****1. Effectifs 2013 (Équivalent temps plein)**

| | Hommes | Femmes | Production | Commercial | Administratif |
|--------|--------|--------|------------|------------|---------------|
| 20 ans | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 25 ans | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 30 ans | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 35 ans | 4 | 4 | 3 | 5 | 0 |
| 40 ans | 6 | 6 | 4 | 5 | 3 |
| 45 ans | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 50 ans | 7 | 3 | 8 | 1 | 1 |
| 55 ans | 11 | 6 | 9 | 5 | 3 |
| 60 ans | 9 | 3 | 8 | 2 | 2 |
| 65 ans | 7 | 1 | 6 | 1 | 1 |
| | 55 | 33 | 47 | 24 | 17 |

2. Dynamique sociale : évolution des effectifs en 2012 et 2013

| | | Production | Commercial | Administratif | Âge moyen |
|------|----------------------------------|------------|------------|---------------|-----------|
| 2012 | Recrutements | 2 | 0 | 1 | 28 |
| | Départs naturels ^(a) | 4 | 2 | 3 | 59 |
| | Départs provoqués ^(b) | 0 | 2 | 1 | 51 |
| 2013 | Recrutements | 3 | 2 | 2 | 32 |
| | Départs naturels | 6 | 2 | 3 | 62 |
| | Départs provoqués | 1 | 0 | 0 | 47 |

(a) Départs naturels : démissions, départs en retraite, décès.

(b) Départs provoqués : licenciements, départs négociés.

3. Tableau de bord social

| Ratio | Calcul | 2012 | 2013 | Secteur |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|---------|
| Productivité (k€) | CA/Effectif | 133 | 142 | 125 |
| Salaire moyen (k€) | Frais personnel/Effectif | 28,6 | 26,7 | 24,6 |
| Taux d'encadrement (%) | Cadres et techniciens/Effectif total | 21 | 19 | 16 |
| Délai recrutement (semaines) | Durée entre identification du besoin et date d'entrée en fonction | 19 | 18 | 13 |
| Effort de formation (%) | Dépenses formation/Masse salariale | 1,7 | 2,4 | 1,8 |
| Écart hiérarchique | Salaire des 10 % de salariés les mieux rémunérés/salaire des 10 % de salariés les moins bien rémunérés | 3,1 | 2,7 | 2,4 |
| Absentéisme moyen (%) | Heures d'absence/Heures théoriques | 8,1 | 5,7 | 8,7 |
| Taux de turnover (%) | [(Entrées + sorties)/2]/effectif début de période | | | 4,3 |

4. Structure des rémunérations et caractéristiques des salariés de la boutique de Paris

| Nom | Fonction | Âge (années) | Ancienneté (années) | Salaire fixe annuel brut (€) | Salaire variable arrondi 2013 (€) | Ventes 2013 (€) | Absentéisme (jours) |
|-------------|---------------|--------------|---------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------|---------------------|
| François H. | Directeur | 53 | 27 | 47 800 | 6 300 | 53 000 | 0 |
| Simone V. | Dir. Adjointe | 44 | 12 | 29 400 | 3 300 | 32 000 | 1 |
| Anne H. | Vendeuse | 33 | 3 | 25 000 | 1 875 | 125 000 | 9 |
| Rachida D. | Vendeuse | 36 | 4 | 27 200 | 3 700 | 246 000 | 1 |
| Nicolas S. | Vendeur | 29 | 0 | 23 700 | 800 | 54 000 | 7 |
| Julie G. | Vendeuse | 49 | 17 | 32 300 | 6 800 | 325 000 | 11 |
| Laurent F. | Vendeur | 52 | 23 | 30 600 | 1 300 | 90 000 | 3 |

Montant des rémunérations au sein des boutiques : la fiche de poste du directeur de boutique prévoit qu'il est responsable de sa masse salariale, dans le cadre de la classification proposée par le directeur des ressources humaines. Il dispose néanmoins d'une latitude importante dans la fixation de la partie variable de la rémunération, selon des critères qui peuvent varier d'une boutique à l'autre.

EXERCICE 2 : COMMENTAIRE ET ANALYSE DE DOCUMENT (3 POINTS)**TRAVAIL À FAIRE**

À partir de l'article présenté en annexe et de vos connaissances théoriques, répondez aux questions suivantes :

1. Quels sont les avantages et limites de la rémunération variable ?
2. Quels sont les principaux composants d'une politique de rémunération ?

ANNEXE

Face à la stagnation des salaires, les entreprises se replient sur le variable... et le management

Dans une étude réalisée en partenariat avec Cadremploi, le cabinet de recrutement Hays confirme l'importance croissante accordée à la part variable de la rémunération par les entreprises qui tentent de compenser la stagnation des salaires à travers... l'innovation managériale.

Rien de neuf sur le front des salaires en 2014 : **à l'instar des cinq dernières années les rémunérations vont bel et bien continuer à stagner.** Peu enclines à augmenter la part fixe des rémunérations dans un contexte économique incertain, les entreprises se disent en revanche ouvertes à la négociation sur la partie variable et ce, quelles que soient les fonctions, si l'on en croit la dernière étude de rémunération Hays qui dresse le bilan des pratiques par secteur en France. « *Concéder du variable permet aux entreprises d'épouser une conjoncture volatile. Avec ce système, elles ne deviennent pas otages de leurs coûts de structure et maintiennent la motivation* », éclaire Fabien Stut, directeur adjoint de Hays.

Méritocratie et individualisation des salaires

La difficulté est évidemment de parvenir à évaluer la valeur ajoutée apportée par chacun : aisée avec les fonctions commerciales, la tâche se corse lorsqu'il s'agit de mesurer l'apport d'un expert en supply chain ou en SI. « *Inversement, la tendance à accroître la variabilisation des rémunérations répare certaines injustices car l'individualisation s'inscrit dans un système plus méritocratique* », commente Fabien Stut. « *Comme dans toutes les crises, des opportunités se font jour* ».

.../...

.../... Dans ce contexte morose, le reste du package salarial n'en devient que plus stratégique aux yeux des entreprises qui ont déployé l'intéressement comme le révèle l'étude Hays : **49 % des sondés auraient mis en place un système d'intéressement aux performances de l'entreprise en 2013 contre seulement 8 % en 2012.** « Pour autant cela ne signifie pas que les collaborateurs ont touché un montant significatif en 2013 puisqu'il faut précisément que l'entreprise surperforme, mais quoi qu'il en soit ce dispositif constitue un symbole psychologique fort, prouve que l'entreprise souhaite associer ses salariés aux succès et les fidéliser », pondère Fabien Stut. Un autre chiffre de l'étude s'interprète à la lumière des mêmes arguments : les 50,6 % des collaborateurs bénéficiant de primes de toutes natures (déplacements, représentation, objectifs, etc.), sans ce que l'on puisse dire si celles-ci ont effectivement dopé les feuilles de paie.

Le management de la stagnation des salaires

Si l'année 2014 s'inscrit dans la continuité par rapport à 2013, avec une fois encore de belles disparités entre secteurs, les entreprises ne sont pas restées inactives sur le plan de la réflexion. « **Les marges de manœuvre financières s'amenuisant, elles cherchent d'autres leviers d'attractivité et de rétention des talents du côté du management** », analyse Fabien Stut.

Hays a ainsi interrogé pour la première fois ses clients sur leurs innovations managériales, et surprise, 42 % d'entre eux déclarent avoir mis en place de nouvelles méthodes de management susceptibles d'améliorer la motivation. Si le télétravail n'a été retenu que par 8 % des sondés, le management de la qualité a été choisi par 14 % des employeurs et le management participatif testé par 16 % d'entre eux. **Parmi les pratiques les plus citées figurent la responsabilisation des employés (23 %) et la gestion des équipes (19 %).** « Ces chiffres montrent qu'un management porteur de sens basé sur le plaisir de faire fonctionner », estime le recruteur qui constate les efforts des entreprises en matière de bien-être au travail. Toutes n'ont sans doute pas lu l'étude de la Harvard Business Review selon laquelle « les employés heureux sont 30 % plus productifs », reste que « le concept de performance sociale progresse, notamment grâce à la génération Y pour laquelle la rémunération n'est plus le levier de motivation principal », conclut Fabien Stut.

Marie-Sophie Ramspacher, *Les Échos*, 16 janvier 2014.

Questionnaire à choix multiple (3 points)

Pour chaque question, une, aucune ou plusieurs réponses sont possibles.

QUESTIONS

1. Le bilan social :
 - a. est obligatoire pour toute entreprise de moins de 300 salariés.
 - b. est obligatoire pour toute entreprise quel que soit son effectif.
 - c. est présenté sous forme d'un tableau actif-passif.
 - d. est élaboré par le comité d'entreprise.
2. L'évaluation de la performance d'une action de formation :
 - a. est réalisée par le(s) salarié(s) concerné(s).
 - b. prend en compte le coût de la formation.
 - c. ne peut être réalisée de manière satisfaisante.
 - d. doit être différente selon que la formation est interne ou externe.
3. Les connaissances explicites :
 - a. sont des connaissances transmises par un manager à ses subordonnés.
 - b. doivent être expliquées pour être mise en œuvre.
 - c. sont identiques aux connaissances tacites, mais au niveau organisationnel et non individuel.
 - d. concernent exclusivement les activités intellectuelles.
4. Les raisons de l'échec d'un processus de changement organisationnel :
 - a. sont presque toujours liées aux individus.
 - b. se traduisent systématiquement par des comportements d'évitement.
 - c. sont liées au manque d'implication de l'équipe dirigeante.
 - d. sont plus nombreuses dans le cas d'un changement de type « révolution ».

5. La variation de la masse salariale :
 - a. mesure l'augmentation des rémunérations entre deux exercices.
 - b. est égale au produit de l'effet de masse de N-1 et de l'effet de report de N.
 - c. est égale au produit de l'effet de masse et de l'effet de report de N-1 sur N.
 - d. est égale au produit de l'effet de masse et de l'effet de report de N sur N+1.
6. La théorie de l'expectance :
 - a. modélise les coûts cachés liés à l'externalisation de la fonction RH.
 - b. a été formalisée par Henry Mintzberg à partir de l'étude des activités des dirigeants.
 - c. est utile pour déterminer les objectifs assignés aux salariés.
 - d. s'articule autour des notions d'équité interne et d'équité externe.



