

---

MANAGEMENT SUP

---

# Gestion des ressources humaines

Pilotage social  
et performances

9<sup>e</sup> édition



**Bernard Martory**  
**Daniel Crozet**

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

ISBN 978-2-10-074316-2

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

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

# Table des matières

<b>Introduction</b>	1
<b>1 Le pilotage des effectifs et des compétences</b>	9
Section 1 La mesure des effectifs	10
Section 2 L'approche des compétences	15
Section 3 La gestion prévisionnelle	24
<b>2 Le recrutement du personnel</b>	43
Section 1 La stratégie du recrutement	44
Section 2 La campagne de recrutement	50
Section 3 La gestion des entrées dans l'organisation	68
<b>3 La gestion des carrières</b>	75
Section 1 L'appréciation des salariés	76
Section 2 Le plan de développement des ressources humaines internes	83
<b>4 Le pilotage de la formation</b>	95
Section 1 La décision d'investir en formation	96
Section 2 Le pilotage des opérations de formation	104
Section 3 L'étude des retours sur investissement en formation	113

<b>5 La rémunération et la masse salariale</b>	128
Section 1 Les systèmes de rémunération	129
Section 2 La détermination de la rémunération	140
Section 3 L'analyse des variations de la masse salariale	153
<b>6 Définir et piloter les performances</b>	172
Section 1 La performance et sa mesure	173
Section 2 Le pilotage des performances socio-économiques	182
Section 3 La participation dans ses différentes modalités	189
<b>7 Les dysfonctionnements sociaux et leur mesure</b>	201
Section 1 L'absentéisme, régulation individuelle à court terme	202
Section 2 Le turn-over, régulation individuelle à long terme	208
Section 3 Les conflits sociaux	217
Section 4 Les accidents du travail	220
Section 5 L'appréciation du climat social de l'entreprise	223
<b>8 Les systèmes d'information</b>	234
Section 1 Les politiques de communication dans les organisations	235
Section 2 Le système d'information sociale socle du pilotage	244
Section 3 L'audit social	261
<b>9 La fonction ressources humaines en mutation</b>	268
Section 1 Les nouveaux enjeux et le nouveau cadre de référence	269
Section 2 Les nouvelles pratiques de la gestion des ressources humaines	280
Section 3 Le pilotage par processus	287
Section 4 Les ressources humaines créatrices de valeur	294
<b>Conclusion : Le personnel mix</b>	305
<b>Bibliographie</b>	311
<b>Index</b>	313

# Introduction

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

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

## La gestion...

---

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

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

On soulignera la parité des problèmes de gestion du personnel avec ceux qui se posent dans d'autres domaines de la gestion des organisations, donc la nécessaire interaction et coordination des centres de décisions :

– avec les questions financières et comptables : le coût des hommes parmi les coûts subis par l'organisation ;

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

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

**Gérer le personnel, c'est effectuer des choix stratégiques**, c'est-à-dire définir des options engageant l'unité à long terme, au niveau des directions générale et du personnel. Elles concernent essentiellement :

- la politique d'emploi : choix de niveaux de qualification, substitution capital-travail, affectation des hommes ;
- la politique de rémunération et d'avantages sociaux ;
- l'organisation et la transmission du pouvoir : déterminer et faire respecter les normes régissant l'activité du personnel dans l'organisation.

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

## **... Des hommes au travail...**

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ... Dans des organisations

---

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

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

## Repère

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

#### Règlement intérieur d'une entreprise (1880)

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

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

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



Relevons que, conformément à cette définition, la gestion des ressources humaines concerne aussi bien :

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

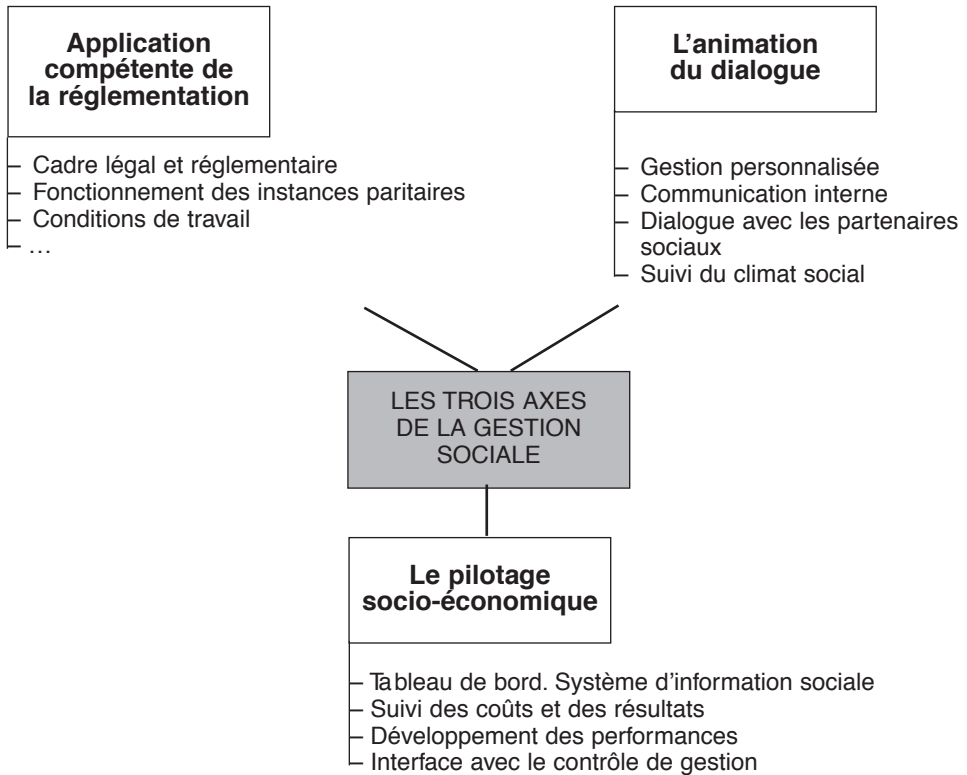
## **Les domaines d'action et les missions**

---

La variété des domaines d'action de la fonction « ressources humaines » d'une organisation est grande. Elle peut être présentée sur la base des trois axes retenus dans la figure I.1 :

- la mise en œuvre d'un cadre réglementaire national, sectoriel et propre à l'entreprise, à la fois très abondant et fortement évolutif. Cela se traduit notamment par une administration au quotidien qui constitue à la fois le minimum vital et le support indispensable de la gestion sociale ;
- l'animation du dialogue et la mise en œuvre de la communication avec les collaborateurs, d'une part, et avec les divers groupes constitutifs de la collectivité, d'autre part ;
- le pilotage socio-économique, c'est-à-dire la participation au développement des performances de l'organisation.

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



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

■ **Administrer**

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

■ **Communiquer**

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

■ **Gérer**

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

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

## **Le pilotage social**

---

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

Le pilotage s'organise en trois temps :

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

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

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

# Le pilotage des effectifs et des compétences

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

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

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

**Section 1 ■ La mesure des effectifs**

**Section 2 ■ L'approche des compétences**

**Section 3 ■ La gestion prévisionnelle**

### Section 1

## LA MESURE DES EFFECTIFS

### 1 Le cadre de référence de la mesure

---

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

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

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

### 2 Les différents types d'effectifs

---

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

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

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

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

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

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

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

## 3 Pratique de la mesure des effectifs

---

### 3.1 Les arbitrages à effectuer avant de mesurer

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

#### ■ *Effectif sous contrat et/ou effectif externe*

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

#### ■ *Le choix des types de mesure*

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

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

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

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

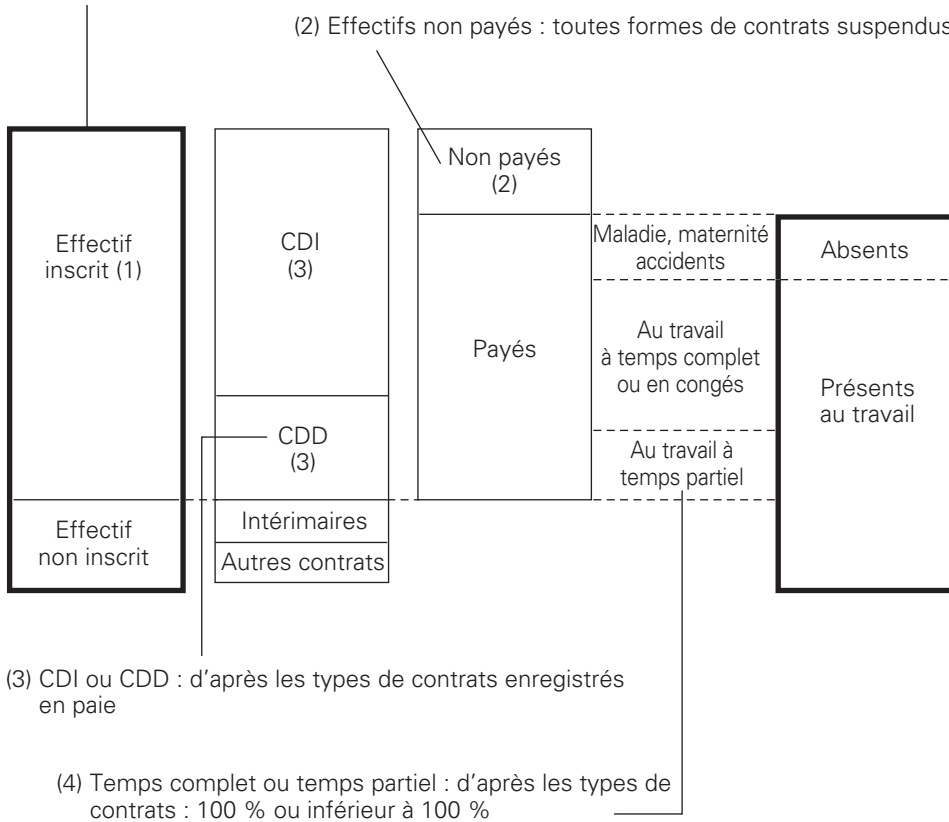
### 3.2 La réalisation d'un tableau de passage entre les différents types d'effectifs retenus

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



(1) Effectif inscrit : état des effectifs en fin de mois, sur contrat CDI ou sur contrat CDD

(2) Effectifs non payés : toutes formes de contrats suspendus



(3) CDI ou CDD : d'après les types de contrats enregistrés en paie

(4) Temps complet ou temps partiel : d'après les types de contrats : 100 % ou inférieur à 100 %

**Figure 1.1 – Des effectifs inscrits aux effectifs au travail**

**Exemple – Calcul d'effectifs pour 3 responsables**

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

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

Question : déterminer les effectifs pertinents :

- pour le responsable des ressources humaines (effectif inscrit en fin de mois) ;
- pour le contrôleur de gestion sociale et le responsable financier (effectifs équivalents temps pleins en fin de mois) ;
- pour le manager du service (flux c'est-à-dire effectifs moyens pondérés du mois).

Réponse : les différentes mesures

- Pour les RH : Effectif inscrit fin de mois : 5 ;
- Pour le manager : Effectif pondéré du mois : 4,4 ;
- Pour le budget : Effectif ETP (fin de mois) : 4,8.

## 4 Le passage des effectifs aux heures

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

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

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

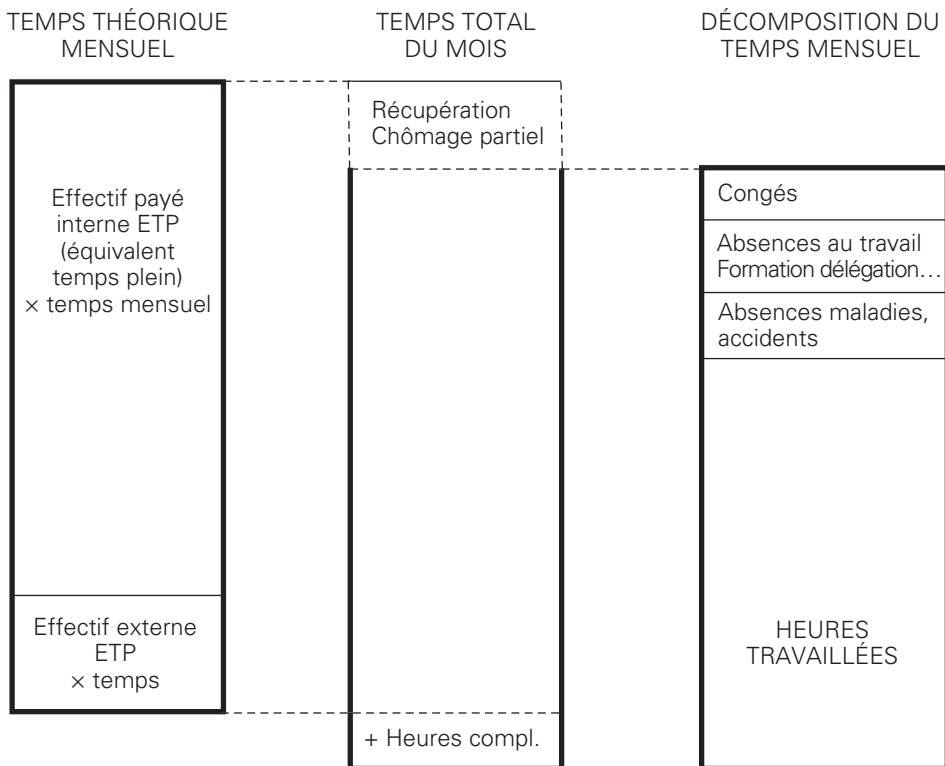


Figure 1.2 – Des effectifs au temps

## Section 2

**L'APPROCHE DES COMPÉTENCES**

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

**1 Les trois modes d'approche des compétences**

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

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

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

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

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

## **2 Gestion individuelle et gestion collective des compétences**

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

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

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

 Repère

## Qualifications et compétences : les 7 définitions essentielles

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quel processus de validation ?

- le déclaratif ;
- l'observation des comportements au travail ;
- l'enquête avec éventuellement, l'évaluation à 360 degrés.

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

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

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

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

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

LE MÉTIER DE GUICHETIER VENDEUR CONSEIL Peut mettre en œuvre les capacités suivantes de manière			Capacité actuellement mise en œuvre				
satisfaisante			insuffisante		OUI	NON	
6	5	4	3	2	1		
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans le cadre de l’approche globale de la clientèle et par rapport à des besoins sortant du domaine de compétences en matière d’entreprise, d’assurance et de gestion de patrimoine :							
Recueillir les informations précises sur la situation du client						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recueillir les informations précises sur les besoins du client						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rédiger le compte rendu d’entretien et le transmettre au spécialiste concerné (chargé clientèle entreprises, conseiller d’assurance, gestionnaire de patrimoine)						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En matière d’instruction de dossier de crédit consommation et crédit immédiat :							
Recueillir les besoins du client						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3 L’approche des compétences individuelles par le « métier »**

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

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

### 3.1 Le profil individuel et la cible de métier

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

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

### 3.2 La définition de métier sur la base de quatre paramètres

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

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

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

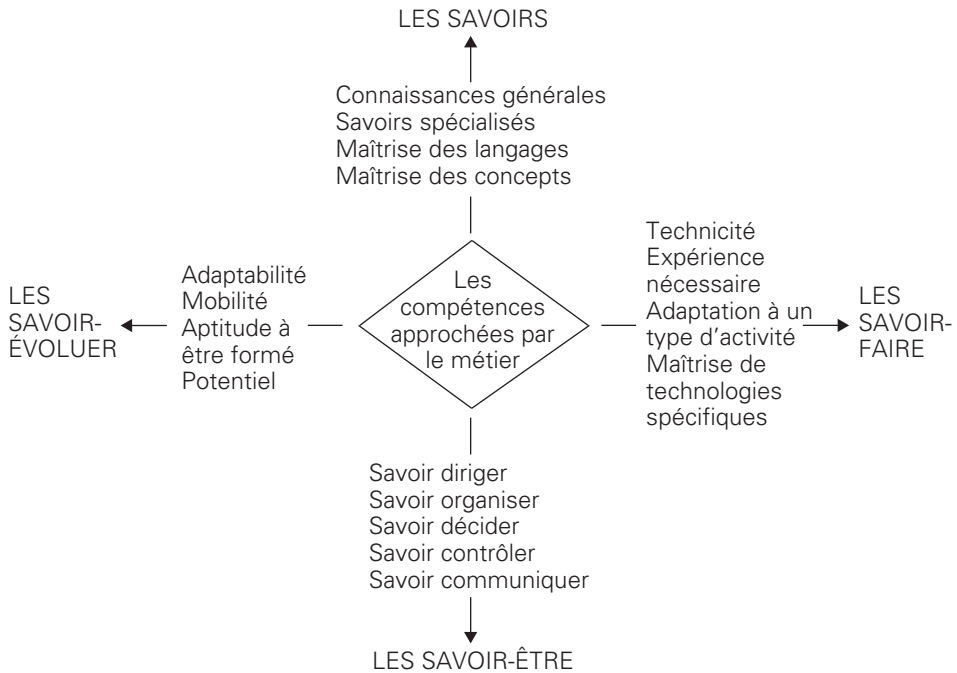


Figure 1.3 – Le métier approché par quatre paramètres de compétence

### 3.3 La compétence mise en œuvre

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

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



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

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

