

Lier collaborateurs, rémunération et performance

Quand on pense qu'en moyenne près de 42 % du capital intellectuel d'une entreprise est détenu exclusivement par ses salariés !

Thomas Brailsford

Sans ses collaborateurs, l'entreprise serait une coquille vide. Ce sont eux qui par leurs innovations de la plus modeste à la plus significative font avancer l'entreprise. Ce sont eux aussi qui déterminent les orientations stratégiques et les concrétisent sur le terrain. Ce sont eux qui interagissent avec les clients pour générer chiffre d'affaires et satisfaction clients. Ils constituent le capital humain de l'entreprise, son atout le plus précieux.

Et pourtant ce capital n'est en général pas reconnu à sa juste valeur.

Pour corriger cette situation, les Ressources humaines ont un rôle stratégique à jouer en aidant l'entreprise à prendre conscience de la valeur de son capital humain et de l'avantage concurrentiel qu'il lui apporte.

Les RH doivent démontrer la rentabilité des investissements en capital humain. Elles guident l'alignement des fonctions, des compétences et des performances de chaque salarié sur les objectifs et les résultats de l'entreprise. Elles ont aussi pour mission de trouver, évaluer, engager, développer et retenir les talents nécessaires pour piloter l'activité. Elles gèrent également tous les aspects administratifs tels que la paye, les avantages sociaux, le recrutement, les congés, les arrêts maladie, etc. Les RH agissent également au nom des salariés et en cela constituent la conscience de l'entreprise.

Trois obstacles majeurs empêchent néanmoins les RH de remplir leur rôle stratégique et entravent leur tactique.

Obstacle n°1 : Manque d'information pour définir et promouvoir correctement le rôle et la valeur des RH

La direction de l'entreprise attend de chaque département qu'il produise des rapports et des analyses sur les performances réalisées par rapport aux objectifs fixés. Les RH ne font pas exception à la règle. Des études montrent que l'amélioration des pratiques de gestion du capital humain entraîne une hausse des résultats et a un impact direct sur la valeur boursière. L'effectif de l'entreprise et la part des salaires dans le total de ses charges sont donc deux éléments que les investisseurs regardent de près. Historiquement, néanmoins, les RH se sont toujours plus employé à gérer les besoins administratifs qu'à communiquer et à promouvoir la valeur de la gestion du capital humain pour l'entreprise.

Même si la gestion des besoins administratifs reste essentielle, la gestion du capital humain comporte d'autres aspects stratégiques fondamentaux. Pour les assumer, les RH doivent savoir exactement quels sont les objectifs stratégiques de l'entreprise, les traduire sur le terrain en définissant les postes et compétences individuelles nécessaires et élaborer un processus approprié de suivi des performances. Les RH doivent commencer par attribuer une valeur à chaque élément du capital humain puis la communiquer afin de souligner l'importance qu'il y a à gérer la performance de cet élément.

Salaires chargés +	
Dépenses de recrutement +	
Dépenses de mutation +	
Dépenses de formation +	
Rémunération variable +	
Stock options (estimation) =	
Investissement en capital humain	

Le suivi de ces paramètres permet aux RH de mieux gérer les éléments du capital humain en se posant les questions suivantes : *Quelles sont la qualité et la valeur de la relation employeur-employé ? Quels sont les besoins de formation et de développement dans ce cas précis ? Comment motiver les salariés ? Comment prévoir les besoins en main d'œuvre ?* Les réponses peuvent provenir des rapports sur le taux de rotation du personnel, le pourcentage de fidélisation des salariés les plus performants, la progression de l'effectif, les définitions de postes, la productivité du travail et le suivi des performances individuelles.

En examinant les ratios comparatifs de productivité, comme celui du chiffre d'affaires par rapport à l'effectif, les RH peuvent également mieux gérer les besoins en ressources, à court et long terme. Ces domaines d'information clés démontrent la valeur stratégique pour l'entreprise de chaque élément de son capital humain. Privées de ce type d'information, les RH ne peuvent pas remplir leur rôle stratégique.

Obstacle n°2 : *Manque de pratiques visibles et cohérentes en matière de gestion des ressources humaines*

La crédibilité et la valeur des RH sont souvent compromises par l'incohérence de certaines décisions et le manque d'information. Ainsi un « réseau informel » peut influencer la sélection et la promotion des salariés. En tant que partenaire stratégique, il appartient aux RH d'identifier et de définir les facteurs de réussite pour les salariés. *Quel est le moteur de l'activité : le service clients, l'innovation ou le faible niveau des coûts ?* A partir de cette information, les RH peuvent instituer des pratiques qui guident l'action des salariés en leur fixant des objectifs cohérents et mesurables. Elles créent ainsi un processus structuré.

Pour mettre en place des pratiques visibles et cohérentes, il faut des informations de qualité. Vous ne pouvez pas obtenir la cohérence nécessaire sans combiner et inscrire dans une structure plus large les documents sur la stratégie, les bilans de performance, les plans de carrière et les grilles de rémunération. La cohérence implique la mise en place d'un processus clair et structuré à l'échelle de l'entreprise.

Il faut aussi un processus clairement défini pour recueillir les informations relatives aux RH. *Comment stocker et accéder ensuite à ces données ? Ces informations essentiellement qualitatives peuvent-elles être analysées de manière efficace et synthétisées sous forme de cadre de mesures ?* Munies de cette synthèse, les RH peuvent comparer les différents paramètres qui influent sur la performance. Identifier, gérer et retenir les meilleurs talents est un facteur clé de compétitivité. Or pour y parvenir, il faut des informations et des pratiques de gestion cohérentes.

Obstacle n°3 : *Les RH n'exploitent pas suffisamment leur allié naturel qu'est le service informatique*

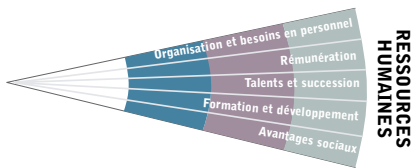
Les RH et le service informatique s'efforcent chacun de se positionner au sein de l'entreprise plus comme une source de valeur que de dépenses, ce qui en fait des alliés naturels.

Il incombe aux RH de concevoir les fonctions utiles à l'entreprise et de s'assurer que les compétences appropriées sont développées en interne ou acquises à l'extérieur pour pourvoir les postes correspondants. Les RH doivent ensuite définir et mesurer la performance à ces différents postes par rapport aux objectifs de l'entreprise. En ce sens, les informations des RH doivent refléter la performance à surveiller, analyser et planifier pour un poste donné. Le service informatique doit quant à lui connaître les responsabilités de chaque utilisateur afin de mieux planifier les fonctionnalités à déployer. Les RH et le service informatique doivent chacun savoir dans quelle mesure les outils logiciels et les compétences en la matière influent sur la productivité. Plus les données de pilotage des performances gagnent en cohérence et en fiabilité, plus elles améliorent le processus de gestion de la performance et de la rémunération incombant au RH.

Mieux informées, les RH peuvent mieux décider

Domaines décisionnels des RH :

- **Organisation et besoins en personnel** → Quels sont les fonctions, postes, rôles et compétences nécessaires pour faire avancer l'entreprise ?
- **Rémunération** → Comment rémunérer nos collaborateurs pour les fidéliser et les inciter à faire le maximum ?
- **Talents et succession** → Quels sont les vides à combler pour maintenir la performance ?
- **Formation et développement** → Quels sont les programmes de formation et de développement des compétences à mettre en place pour maximiser la performance de chaque salarié ? Ces initiatives sont-elles réellement payantes ?
- **Avantages sociaux** → Comment gérer les coûts des avantages accordés ?



Organisation et besoins en personnel

Lorsqu'il est question de capital humain, il faut commencer par définir les besoins de l'entreprise. *Quels sont les fonctions, postes, rôles et compétences nécessaires pour faire avancer l'entreprise ?* L'organigramme de l'entreprise devient alors une feuille de route mettant en évidence les besoins en personnel et la hiérarchie nécessaire. A partir de cette feuille de route, les RH peuvent affiner les rôles, fonctions et compétences requis et ainsi évaluer précisément le potentiel des candidats extérieurs et des collaborateurs existants.

L'analyse de l'organisation et des besoins en personnel est une des fonctions essentielles des RH. En général, les entreprises alignent leurs rapports à ce sujet sur les informations concernant la planification

des postes à pourvoir, les combinaisons de profils recherchés et les transactions liées aux mouvements de personnel (nouvelles embauches, mutations, départs en retraite, démissions, etc.). L'analyse de ces données aide l'entreprise à veiller au respect de sa politique de gestion des ressources humaines et de la réglementation en vigueur. Les RH doivent se charger des questions relatives aux heures supplémentaires, à l'absentéisme, à la paye et à la fiscalité et aux démissions et départs en retraite afin de s'assurer qu'elles sont traitées correctement.

De plus, lorsque la direction discute des objectifs et orientations stratégiques de l'entreprise, elle s'appuie en général sur les rapports indiquant l'effectif par division ou département, le taux de rotation du personnel, les tendances et le degré d'avancement des projets importants. Ces rapports permettent de s'assurer que les ressources sont alignées sur les priorités globales de l'entreprise.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Durée moyenne d'occupation d'un poste	Absentéisme (nbre de jours)	Rôle décisionnel des salariés	Types de poste
Taux de rotation du personnel	Candidatures par poste vacant (nbre)	Fonction	Type de poste
Effectif	Age moyen	Rôle décisionnel	Organisation
	Embauches (nbre)	Salariés	Division
	Postes vacants (nbre)	Plein temps/temps partiel	Département
	Offres d'emploi refusées (nbre)	Nom du salarié	Code serv.
	Départs en retraite (nbre)	Mois	Scénario prévisions/réalisations
	Jours de congés maladie (nbre)	Année	
	Démissions (nbre)	Trimestre	
	Mutations (nbre)	Mois	
	Fonctions (nbre)	Echelon	
	Temps de travail effectif (nbre d'heures)	Echelon	
		Intitulé du poste	

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ressources humaines	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels		• •	•
IT/Systèmes d'information	Dirigeants Professionnels		• •	
Service clients	Dirigeants		•	
Distribution	Dirigeants		•	
Finance	Dirigeants		•	
Marketing	Dirigeants		•	
Opérations / Production	Dirigeants		•	
Achats	Dirigeants		•	
Développement de produits	Dirigeants		•	
Conformité	Dirigeants		•	
Ventes	Dirigeants		•	

Rémunération

Comment lier collaborateur, rémunération et performance ? Ce domaine décisionnel permet d'examiner le coût de l'ensemble des salaires actuels et prévus et son impact à l'échelle de chaque département, de chaque division de toute l'entreprise. Il vous aide à déterminer comment rémunérer vos collaborateurs pour les fidéliser et les inciter à faire le maximum. Grâce aux profils de rémunération fixe et variable, vous pouvez bâtir plus facilement votre stratégie salariale et décider de la rémunération de chaque collaborateur. La complexité croissante des questions salariales implique le recours à des méthodes systématiques d'identification et d'analyse des augmentations de salaires, des primes et des incitations diverses. Bon nombre d'entreprises exigent aujourd'hui un contrôle continu de la performance. Le suivi du processus de contrôle des rémunérations est donc indispensable. Les plans et les rapports sur la portée, l'exhaustivité et l'opportunité de ce processus de contrôle confirment votre progression par rapport à vos objectifs de gestion des rémunérations, de planification de carrières et de développement des compétences de vos collaborateurs.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Hausse moyenne des rémunérations (€)	Coût des primes/incitations (€)	Programme de rémunération	Echelon
	Augmentations des rémunérations (nbre)		Intitulé du poste
Hausse moyenne des rémunérations (%)	Révisions des rémunérations (nbre)	Type de programme	Types de poste
	Promotions (nbre)	Programme	Type de poste
Coût de la rémunération (€)	Effectif	Diversité	Poste
	Salaire (€)	Classe de diversité	Statut d'éligibilité
Déficit de compétences (%)	Indice de niveau de compétence	Salarié	Exempt/Non-ex.
		Salariés	Organisation
		Temps plein/temps partiel	Division
		Nom du salarié	Département
		Mois	Code serv.
		Année	Fonction
		Trimestre	Fonction
		Mois	Fonction

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ressources humaines	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Finance	Dirigeants		•	
	Responsables		•	
	Analystes	•		
	Professionnels		•	
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Ventes	Dirigeants		•	
	Analystes		•	
Service clients	Dirigeants		•	
Distribution	Dirigeants		•	
IT/Systèmes d'information	Dirigeants		•	
Opérations / Production	Dirigeants		•	
Marketing	Dirigeants		•	
Achats	Dirigeants		•	
Développement de produits	Dirigeants		•	

Talents et succession

Ce domaine décisionnel vous permet de faire le point sur les compétences en place et sur celles à prévoir pour répondre aux besoins futurs. Il aide les RH à identifier les vides éventuels et les risques de vacance de poste pour qu'elles puissent prendre les mesures appropriées. Il leur permet d'évaluer les besoins de recrutement, de mutation de personnel et de planification de la succession. D'autres données telles que l'analyse du taux de rotation du personnel et de la durée moyenne d'occupation d'un poste facilitent également la définition des plans de succession.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Indice de satisfaction des salariés	Niveau moyen de performance	Compétences de base	Echelon
Déficit de succession (nbre)	Niveau moyen de compétence / d'expérience (actuel)	Type de compétence	Echelon
Déficit de talents (nbre)	Niveau moyen de compétence / d'expérience (visé)	Compétence	Intitulé du poste
	Durée moyenne d'occupation d'un poste (années)	Salariés	Types de poste
	Départs en retraite (nbre)	Temps plein/temps partiel	Type de poste
	Déficit de compétence (%)	Nom du salarié	Poste
	Indice de niveau de compétence	Mois	Organisation
	Révisions de succession (nbre)	Année	Division
		Trimestre	Département
		Mois	Code serv.
			Fonction
			Fonction

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ressources humaines	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	*		
Service clients	Dirigeants Responsables		*	*
Distribution	Dirigeants Responsables		*	*
Finance	Dirigeants Responsables		*	*
IT/Systèmes d'information	Dirigeants Responsables		*	*
Marketing	Dirigeants Responsables		*	*
Opérations / Production	Dirigeants Responsables		*	*
Achats	Dirigeants Responsables		*	*
Développement de produits	Dirigeants Responsables		*	*
Ventes	Dirigeants Responsables		*	*

Formation et développement

Une fois que vous avez défini les compétences dont l'entreprise a besoin (de façon à affecter le bon profil au bon poste), le domaine décisionnel logique suivant consiste à déterminer les besoins en formation et en développement de ces collaborateurs. Ce domaine décisionnel vous permet d'examiner les compétences de chaque salarié et de voir quelles sont les améliorations profitables pour l'entreprise. *Combien investir en durée et coût de formation ? Y a-t-il des signes clairs de retour sur investissement ?* Avec ce domaine décisionnel, les RH obtiennent systématiquement une vision claire de la rentabilité des dépenses de formation.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Déficit de compétences (%)	Effectif	Rôle décisionnel des salariés	Types de poste
Coût de la formation et du développement de compétences (€)	Indice de niveau de compétences	Fonction	Type de poste
Coût de la formation et du développement de compétences par rapport à la masse salariale (%)	Variation du coût de la formation et du développement de compétences (%)	Rôle décisionnel	Organisation
	Nbre de jours de formation	Salariés	Division
	Formations effectués (nbre)	Plein temps/temps partiel	Département
	Formations prévues (nbre)	Nom du salarié	Code serv.
		Mois	Scénario prévisions/réalisations
		Année	Formation
		Trimestre	Type
		Mois	Cours
		Echelon	Fonction
		Echelon	Fonction
		Intitulé du poste	

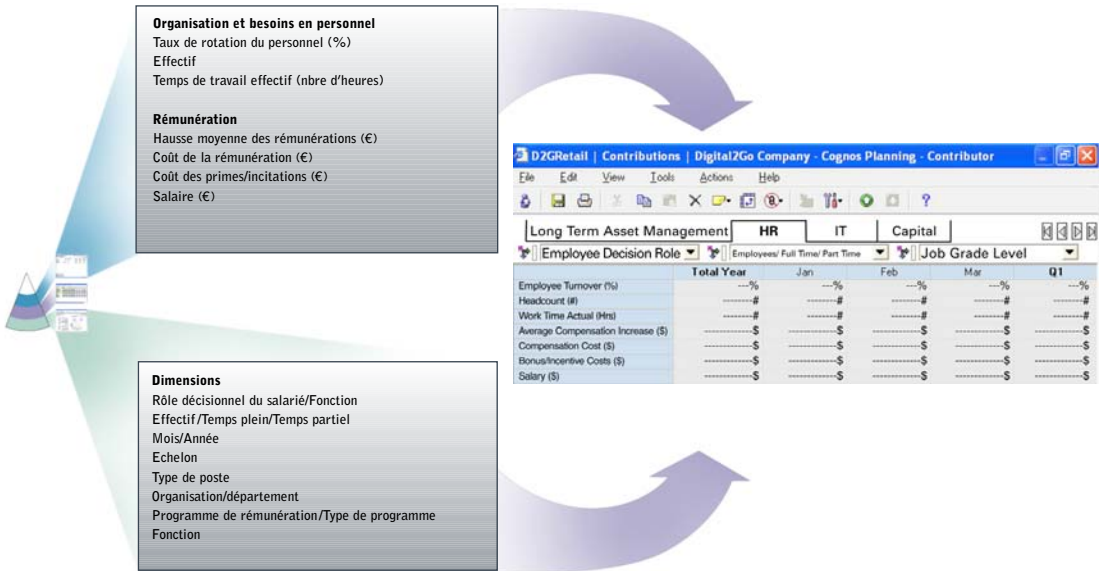
PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ressources humaines	Dirigeants	*		
	Responsables	*		
	Analystes	*		
	Professionnels	*		
Service clients	Dirigeants			*
	Responsables		*	
Distribution	Dirigeants			*
	Responsables		*	
Finance	Dirigeants			*
	Responsables		*	
IT/Systèmes d'information	Dirigeants			*
	Responsables		*	
Marketing	Dirigeants			*
	Responsables		*	
Opérations / Production	Dirigeants			*
	Responsables		*	
Achats	Dirigeants			*
	Responsables		*	
Développement de produits	Dirigeants			*
	Responsables		*	
Ventes	Dirigeants			*
	Responsables		*	

Avantages sociaux

Ce domaine décisionnel vous aide à mieux gérer les coûts des avantages sociaux accordés aux salariés : mutuelle, retraite complémentaire, participation, etc.. Il compare ces avantages à ceux proposés par la concurrence et vous permet ainsi de savoir si vous êtes en phase avec le marché. Et comme le coût de ces avantages sociaux est un précieux indicateur de risque pour les investisseurs, toutes les informations que vous apporte ce domaine décisionnel vous aident à démontrer la solidité de la gestion de votre entreprise

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Hausse du coût des avantages sociaux (%)	Montant moyen par salarié (€)	Programme
Coût des avantages sociaux (€)	Indice de comparaison avec le marché	Type de programme
Coût des avantages sociaux par rapport à la masse salariale (%)	Avantages accordés (nbre)	Programme
	Avantages sollicités (nbre)	Type de demande
	Avantages sollicités (€)	Type
	Avantages versés (€)	Identification
	Masse salariale (€)	Effectif
		Plein temps/temps partiel
		Nom du salarié
		Mois
		Année
		Trimestre
		Mois
		Assureur
		Type d'assureur/courtier
		Assureur
		Couverture
		Type
		Couverture
		Echelon
		Echelon
		Intitulé du poste
		Programme de contrôle des demandes de remboursement
		Programme
		Organisation
		Division
		Département
		Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ressources humaines	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Finance	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes	•		



Les domaines décisionnels Organisation et besoins en personnel et Rémunération montrent comment les RH peuvent piloter leur performance, allouer des ressources et définir des plans pour servir les objectifs de résultats futurs de l'entreprise.