



La coopération DAF - DRH
au service de la performance de l'entreprise
et de l'optimisation du lien social :
nos partis pris sur quatre axes



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION



Advantage Finance

Prenez l'avantage!

ADVANTAGE FINANCE, certifié NF Logiciel comptabilité informatisée, couvre l'ensemble de vos besoins comptables et financiers et vous garantit une vision complète des données financières. Advantage Finance s'interface parfaitement avec votre système d'information grâce à ses outils d'interopérabilité et de dématérialisation. Advantage Finance est un véritable outil de pilotage et d'aide à la décision au service de votre stratégie.

Éditeur, intégrateur et infogéreur, SIGMA est l'interlocuteur privilégié pour vous accompagner sur votre métier, dans la durée et sur l'ensemble de votre système d'information.

5 implantations nationales : Paris, Nantes, Lyon, Toulouse et Strasbourg.

 @groupesigma - www.sigma.fr



ÉDITEUR



INTÉGRATEUR



INFOGÉREUR

SIGMA



LOGICIEL
COMPTABILITE INFORMATISEE

La coopération DAF - DRH
au service de la performance de l'entreprise
et de l'optimisation du lien social :
nos partis pris sur quatre axes

Un livre blanc réalisé par



DAF & DRH

*Deux pouvoirs décisionnels,
un objectif commun !*



Adoptez les solutions de gestion intégrées Sage pour faciliter votre collaboration.



Optimisez votre chaîne comptable et financière



Maîtrisez votre gestion paie & RH



Agrégez vos données financières et sociales grâce à l'intégration des applications entre elles, ainsi que l'utilisation d'une technologie et d'une interface utilisateur communes

ENSEMBLE, PILOTEZ EFFICACEMENT LA STRATÉGIE DE VOTRE ENTREPRISE

0 825 825 603

Service 0,15 €/min
+ prix appel

www.sage.fr

PRÉFACE



La coopération du DAF et du DRH dans l'entreprise est un élément indispensable de la performance et du lien social. Elle a déjà fait l'objet de nombreux débats et publications.

En Provence le tissu économique est représenté par de nombreuses PME et ces deux fonctions sont souvent de la responsabilité de la même personne, mais pas toujours...

Sans porter de jugement sur les pratiques managériales et de gouvernance des entreprises de la région, ce sujet méritait d'être approfondi.

Associations professionnelles de référence, nous avons choisi d'approcher cette question par nos pratiques tirées des entreprises de notre région.

C'est pourquoi la DFCG Provence et l'ANDRH Provence ont soutenu l'initiative portée par Marie Hélène PEBAYLE (DFCG) et Dominique CASTETS- LENA (ANDRH) de créer un groupe de travail, afin d'établir un état des lieux de la coopération des DAF et DRH au service de la performance et du lien social.

Leur démarche se veut avant tout pragmatique. Sur la base de quatre partis pris, un certain nombre de propositions en découlent qui permettront d'améliorer l'efficacité de la coopération. Les méthodes sont décrites. Il reste le plus difficile, à savoir leur mise en œuvre qui ne relève plus de notre expertise mais de la volonté de l'entreprise.

Ce travail est le fruit d'un partage de savoir-faire et d'expérimentations entre praticiens des deux fonctions dans le but d'aider les professionnels concernés à progresser ; c'est un des objectifs majeurs de nos associations, que nous poursuivons en Provence au travers de nos conférences, nos formations, nos publications.

Aux DRH et aux DAF de se saisir désormais de ces propositions.

Jean Yves TRIVIERE,
Président de la DFCG Provence

Béatrice BELIN, Vincent MEGRET,
co-Présidents de l'ANDRH Provence



Quand c'est le moment de changer son système Finance et RH, c'est le moment !

Découvrez de toutes nouvelles possibilités. Avec Workday, vos collaborateurs disposent de la visibilité dont ils ont besoin pour prendre de meilleures décisions et créer des opportunités de croissance. Parfaitement adapté à votre entreprise, c'est le seul système qui obtient un taux de satisfaction client de 97 %.




Built for the future.®

workday.com/fr

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL



Membres du groupe de travail

Ralph **BIGO** ANDRH

Marta **GARCIA** (LEE HECHT HARRISON ALTEDIA) ANDRH

Valérie **HAQUIN** (LA POSTE) DFCG

Ludivine **HUBERT** (CEPASCO SPIGOL) ANDRH

Agnès **ORTEGA** (INVENGO TECHNOLOGIES) DFCG

Nicole **PELOUZET** (ST MICROELECTRONICS) DFCG

Carole **SILVESTRO** (PWC) ANDRH

Christine **TARLET** (ASCOMETAL) ANDRH

Gisèle **VIALLETON** (AD MISSIONS) DFCG

Animation

Dominique CASTETS LENA

- o Directrice associée du cabinet conseil CR&M
- o Membre actif de l'ANDRH Provence

Marie-Hélène PEBAYLE

- o Directrice du conseil de gestion et audit – Département de Lot-et-Garonne
- o Vice-Présidente du Groupe Services Publics de la DFCG
- o Administrateur de la DFCG
- o Membre du Bureau de la DFCG Provence

Clés de la réussite du groupe de travail

Lancer une initiative collective de coopération des DAF et des DRH sur la publication d'axes de travail dans ce domaine était un pari audacieux et incertain. La réussite tient à plusieurs facteurs qui ont été réunis pendant plus d'une année de travail collectif :

- o Un soutien affirmé à la démarche par les deux associations professionnelles de la DFCG et de l'ANDRH et les présidents des régions Provence
- o Des membres mobilisés qui ont, non seulement, participé aux ateliers en séances plénières mais ont aussi travaillé en sous-groupes ou individuellement
- o Des membres apportant suffisamment de diversité par leur expérience et leurs secteurs d'activité : industrie, distribution, conseil, environnement, banque, secteur public, restauration collective, environnement
- o Une animation attentive à la prise en compte des contributions de chacun

- o Un travail de compilation des démarches antérieures sur le sujet
- o Une approche méthodologique basée sur le pragmatisme et la contribution de DAF et DRH des entreprises de la région Provence

Remerciements

Un grand merci pour le support dans la phase de cadrage du projet et leur confiance :

- o Béatrice BELIN, co-Présidente de l'ANDRH Provence
- o Pierre Yves BING, Délégué général adjoint, DFCG
- o Sophie MACIEIRA-COELHO, Vice-Présidente de la DFCG, et les membres du Comité Scientifique de la DFCG
- o Isabelle CROUZILLE, Présidente du centre de formation de la DFCG
- o Vincent MEGRET, co-Président de l'ANDRH Provence
- o Jean Yves TRIVIERE, Président de la DFCG Provence

Un grand merci pour leur contribution au contenu du Livre Blanc et leur confiance :

- o Sandrine FLAGEL, Directrice financière, LA POSTE RESEAU
- o Pascale GEFFLOT, Directrice financière, KEDGE BUSINESS SCHOOL
- o Thierry GRIMAUD, Contrôleur de gestion, Les Apprentis d'Auteuil
- o Michèle PERROT, Directrice des Ressources Humaines Opérationnelles, LA POSTE RESEAU
- o Laurent RAVIGNON, consultant contrôle de gestion, directeur associé ALPHACEN
- o Jean Hugues TANTALE, Directeur du contrôle de gestion, VACANCES BLEUES
- o Et tous ceux qui ont souhaité rester anonymes

SOMMAIRE



PREFACE	5
INTRODUCTION	11
CHAPITRE 1 : LA CONTRIBUTION DU BINOME DAF-DRH À LA DÉFINITION DE LA STRATÉGIE	13
1. Deux modèles de tableau de bord prospectif, le BSC et l'OVAR	14
1.1. Le BSC (Balanced Scorecard), un modèle de tableau de bord prospectif américain	14
1.2. L'OVAR, un modèle français développé par HEC	18
2. La GPEEC, Gestion Prévisionnelle des Emplois des Effectifs et des Compétences	19
CHAPITRE 2 : UN CONTROLE DE GESTION SOCIAL PARTAGÉ ENTRE LE DAF ET LE DRH	21
1. La mise en place d'un tableau de bord commun	22
2. Une méthode commune d'évaluation de l'absentéisme	24
2.1. La valorisation de l'absentéisme	24
2.2. Les actions engagées par le binôme pour la réduction de l'absentéisme	28
CHAPITRE 3 : LA COOPERATION DAF-DRH DANS LE DOMAINE DE LA VALORISATION DE L'IMMATERIEL	30
1. La valorisation du capital humain au niveau du compte de résultat	31
2. La valorisation du capital humain dans une approche capitaliste ...	31
2.1. L'IBET (Indice de Bien Etre au Travail)	32
2.2. Le SROI ou retour social sur investissement	33
CHAPITRE 4 : COMMUNICATION ET PÉDAGOGIE : RÔLE CLÉ DU BINOME DAF-DRH	36
1. La politique de rémunération en lien avec la performance et le choix d'objectifs	36
1.1. La mise en place de dispositifs d'épargne salariale : l'exemple de l'intéressement individuel ou collectif	37
1.2. La création d'une rémunération variable objectivée	38
2. Le management de l'entreprise et l'accompagnement des managers dans la recherche de performance et de lien social	38
CONCLUSION	40
ANNEXE 1	44
ANNEXE 2	51
LEXIQUE	53

Les Cahiers techniques



Outils de perfectionnement
et d'information sur les enjeux
de la profession

LE PARTAGE
DE TOUS LES
SAVOIRS

INTRODUCTION



« *Il n'est de richesse, ni de force que d'hommes.* » Cette citation de Jean BODIN, économiste, philosophe et théoricien politique français (1530/1596) illustre notre propos et notre conviction.

Nous plaidons et souhaitons agir pour concilier la performance économique, incontournable pour la pérennité de l'entreprise, avec le bien-être des salariés.

Que la coopération entre DRH et DAF contribue à la performance de l'Entreprise et à l'optimisation du lien social, n'est pas en soi une idée nouvelle. Ce thème a déjà fait largement l'objet de publications et de statistiques. De nombreuses études démontrent que le bien-être des collaborateurs a une incidence positive sur leur motivation, leur implication, donc sur la performance de l'organisation.

Or les directions financières et directions des ressources humaines ont souvent quelques difficultés à parler d'une seule voix et à avoir la même lecture des chiffres et des indicateurs. Certes, la communication et la coopération entre ces deux fonctions se révèlent complexes : l'une est dédiée au pilotage de l'humain, impalpable et difficilement mesurable, tandis que l'autre tient avec pragmatisme les cordons de la bourse, avec une vision à moyen terme, parfois soumise à la volatilité des marchés boursiers.

Mais si la coopération entre les deux fonctions est une condition sine qua non pour la réussite des projets de transformation de l'entreprise en période de croissance, elle devient cruciale en période de ralentissement économique, notamment au regard de la recherche de compétitivité, actuellement au cœur de tous les débats.

Notre ambition et notre axe de travail sont de démontrer la richesse et l'efficacité de cette coopération et de l'illustrer au travers de « situations » et expériences spécifiques dans la vie de l'entreprise.

Notre livre blanc a pour objet de rassembler des positions et de décrire quelques exemples de ce qui se pratique en matière de coopération des DAF et des DRH pour améliorer la performance et optimiser le lien social.

Il s'agit de regarder concrètement ce qui existe en la matière et chaque fois que possible de proposer des réflexions nouvelles sur le sujet.

Dans ce sens nous avons créé un groupe de réflexion composé de membres régionaux des deux associations professionnelles DFCEG et ANDRH. Nous avons rencontré un certain nombre de responsables de fonctions financière et RH qui nous ont présenté leurs propres expériences.

Dès lors, nous avons essayé d'en tirer une synthèse et de dégager les points forts des pratiques, mais également les aspects plus délicats sur lesquels il est possible de s'améliorer.

Nous sommes convaincus que la mise en place de dispositifs de coopération entre le DAF et le DRH est non seulement indispensable mais réaliste pour contribuer au développement de la performance et du lien social quel que soit le secteur d'activité : privé ou public.

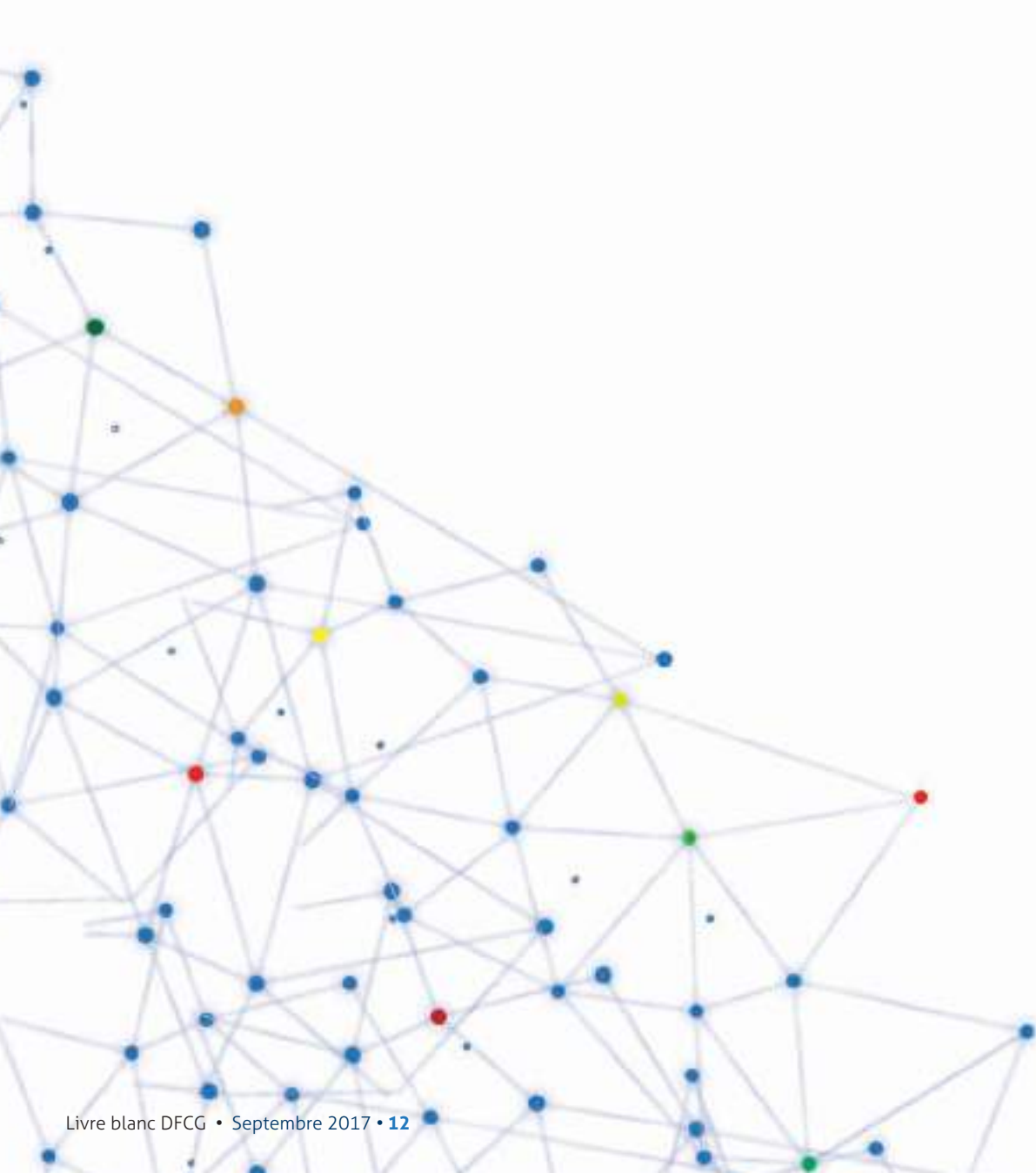
Notre contribution au travers de ce livre blanc est de démontrer comment ces objectifs peuvent être atteints et proposer des solutions à développer pour faire progresser les fonctions RH et finance dans l'entreprise.

Pour construire notre livre blanc, nous avons retenu 4 axes de coopération :

- o La contribution du binôme DRH-DAF à la définition de la stratégie
- o Le contrôle de gestion social
- o La valorisation du capital humain
- o Le développement d'une communication pédagogique vis à vis des différents acteurs de l'entreprise.

L'objectif de notre livre blanc est de proposer à nos lecteurs une vision concrète des modes de coopération DAF-DRH et partager les expériences et les bonnes pratiques. Nous avons recueilli et analysé des témoignages (annexe 1) auprès d'un panel de responsables, issus de secteurs variés et de contextes économiques différents. Ce document ne prétend pas être exhaustif ; il existe dans l'Entreprise bien d'autres situations de coopération entre ces 2 fonctions, comme en témoigne le retour d'expérience de Christine Balnat DRH (annexe 2).

Pour chaque axe de travail, nous avons opté pour des partis pris qui sont décrits dans chaque chapitre.



CHAPITRE 1 : LA CONTRIBUTION DU BINÔME DAF-DRH À LA DÉFINITION DE LA STRATÉGIE



L'élaboration de plans à moyen et long terme (budgets, plans à trois ans) est un des moments forts de la stratégie de l'entreprise. Or ces plans sont généralement exprimés sous forme de chiffres, ce qui naturellement favorise la prédominance de la fonction financière. On constate en effet que les prévisions sont souvent définies et valorisées entre le DAF et les responsables d'entités. La difficulté de traduction des éléments RH en chiffres ne permet pas alors au DRH de se positionner dans ce moment particulier. Il a souvent des difficultés à démontrer la valeur ajoutée de ses actions et de son service, ce qui explique qu'il ne soit pas systématiquement partie prenante. Le DAF devient le garant des données économiques émanant des différents acteurs de l'entreprise, y compris du domaine RH.

Les indicateurs-clé de la performance de l'entreprise (Key Performance Indicators) sont encore souvent proposés et choisis par le DAF qui reste le chef d'orchestre pour la fixation des objectifs et remonte ensuite le reporting à la direction générale ou aux investisseurs.

Il est alors difficile pour le DRH de s'approprier ces éléments ; une synergie DAF-DRH permettrait d'obtenir une anticipation et une performance optimale de l'action RH et d'éviter le risque pour le DRH de se positionner uniquement en mode réactif.

Prenons l'exemple d'aléas répétitifs de production dans une usine, le DRH y répondra dans l'urgence en utilisant l'intérim ; sa participation plus en amont à la stratégie lui aurait permis de proposer des solutions moins coûteuses telles que l'annualisation ou la modulation du temps de travail.

La participation du DRH est également profitable pour définir et alerter sur les conséquences des choix pour l'avenir : par exemple, de quelles compétences avons-nous besoin dans le futur et comment nous y préparer ? Quelles sont les évolutions des métiers ? Quels sont les métiers sous tension ? Les métiers émergents, déclinants ? (cf. la législation relative à la Gestion Prévisionnelle des Emplois des Effectifs et des Compétences).

Cette coopération DAF-DRH est encore plus sensible dans les phases de transformation de l'entreprise, moment de redéfinition de sa stratégie, dans des contextes de fusion ou acquisition (conservation des hauts potentiels et personnes clés, harmonisation, coûts), de croissance ou de décroissance. Alors que la surveillance du cash reste le « cheval de bataille » du DAF, une perte des compétences et expertises dans l'entreprise peut aussi compromettre sa pérennité.

Nos partis-pris :

De manière à favoriser la coopération sur le plan stratégique, nous préconisons de nous appuyer sur des process formalisés :

1. L'utilisation d'outils prospectifs tels que le **Balanced Scorecard (BSC)** ou la **méthode OVAR (HEC)**
2. La mise à profit d'une obligation légale qu'est la GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois des Effectifs et des Compétences) pour en faire un outil stratégique de pilotage à part entière.

1. DEUX MODÈLES DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF, LE BSC ET L'OVAR

Ces modèles de tableaux de bord prospectifs datant des années 2000 sont des outils de gestion qui vont au-delà du rapport financier standard et constituent de véritables systèmes de pilotage à destination des managers. Ces outils favorisent également la culture d'entreprise et le renforcement du lien social car ils incitent les managers à définir et communiquer sur leur stratégie et invitent chaque niveau hiérarchique à s'approprier sa part de responsabilité dans la réalisation de la stratégie globale.

Leur mise en place nécessite une coordination à chaque niveau hiérarchique pour assurer l'emboîtement des différents tableaux de bords afin de dérouler la stratégie du haut vers le bas de l'organisation.

Le DAF et le DRH en binôme peuvent naturellement être les facilitateurs de ce processus et devenir ainsi des acteurs à part égale dans la prise de décision stratégique.

Nous exposons ci-dessous les grands principes de ces deux méthodes.

1.1. Le BSC (Balanced Scorecard), un modèle de tableau de bord prospectif américain

Traduit en français par « tableau de bord prospectif », il a été conçu par Robert Kaplan et David Norton dès 1996 et amélioré par la suite aux travers de différents ouvrages. Il propose de décliner la stratégie de l'entreprise en objectifs et actions suivant 4 axes hiérarchiques puis de mesurer les résultats par un système d'indicateurs financiers et non financiers.

Résumé de la démarche :

Chaque manager (en partant du haut) doit réaliser sa carte stratégique suivant 4 axes hiérarchisés ayant un lien de cause à effet. La performance de chaque niveau alimente celle du niveau supérieur (cf. graphique ci-contre) :



A chacun de ces axes est associée une question :

1/ que faut-il apporter aux actionnaires (que ce soit une personne, une famille ou un fonds d'investissement ?)

-> C'est la « perspective financière »

2/ que faut-il apporter aux clients ?

-> C'est la « perspective client »

3/ quels sont les processus internes à mettre en place pour répondre aux besoins des actionnaires & clients ?

-> C'est la « perspective processus internes »

4/ quelles ressources (humaines, technologiques, culturelles...) mettre en place pour réaliser les processus internes ?

-> C'est la « perspective apprentissage organisationnel »

Des réponses à ces questions découlent les objectifs. Le manager définit ensuite face à chaque objectif des indicateurs non seulement de résultat mais aussi d'action, destinés à orienter la contribution de chacun. Ces indicateurs, à la fois financiers ou non financiers, sont une des originalités du tableau de bord et le distinguent des tableaux financiers classiques.

Cette méthode s'applique à toutes les tailles d'entreprises avec des niveaux de complexité plus ou moins importante.

A titre d'illustration, nous avons rencontré **Laurent RAVIGNON**, Consultant en Contrôle de Gestion (Société **Alpha Cen Consulting**) afin de partager son expérience dans la mise en place du BSC au sein des entreprises qu'il a accompagnées. Il nous rappelle les principales étapes nécessaires et donne quelques conseils pratiques pour le bon déroulement du processus.

1. **la définition des objectifs à 3 ans** qui répond aux questions fondamentales du type « quelle place je prends sur le marché ? » pour une entreprise privée ou « quelle ambition pour mon territoire ? » pour une entreprise publique
2. **la construction d'une carte stratégique équilibrée**, traduction concrète des objectifs stratégiques en leviers d'action ou objectifs opérationnels (environ 15 ou 20 leviers d'actions - les plus importants - avec des liens de cause à effet). La notion d'équilibre est primordiale : cette méthode permet en effet de rééquilibrer le court terme avec le moyen terme, les impacts/indicateurs internes et externes, le poids financier versus le non financier et de décloisonner l'entreprise en partageant une vision stratégique explicitée. La dimension apprentissage qui concerne en particulier le binôme DRH et DAF est clé dans les entreprises dont l'activité nécessite de l'innovation
3. **le choix d'indicateurs pertinents et mesurables** que l'on peut valider en répondant à la question : « Pourquoi le choix de cet indicateur par rapport à la carte stratégique ? »

Pour faciliter la mise en place de cet outil, il est important de l'intégrer dans un processus existant par exemple le budget ou le plan à 3 ans...

Ci-dessous un exemple concret d'application du BSC en entreprise (Source : Alpha Cen, L. Ravignon) :



Maquette Tableau de Bord Global

FINANCE

BFR en jours de CA = 32,4
Taux de non conformité = **6,61%**

Taux de charges/CA = **9,43**

Marge propre / marge totale = **31,6%**

PDM
Nous = 34,3%
Concurrent = 24,9%

Croissance du CA
Nous vs. Marché : **Nous +7,10%**
Marché +6,39%

CLIENTS

Solde clients gagnés/perdus
+ 28 clients
+ 715 KE

15. Paniers repère comparés :
Nous : 1 629€,
Concurrent n°1 : 1 639€

16. CA et nb de clients en zones à risque :
Nb de clients : + 12
CA : + 177KE

ORGANISATION

Références en stock et peu commandées :

Références hors stock et suffisamment commandées : **12**

Utilisation des services internet.com
1506 utilisateurs

Rapports volume et marge entre gamme propre et produits équivalents
Taux CA = 21,62
Taux Marge = 36,03

CA comparé au nb de visites sur prospects et clients inactifs
84 visites, + 390KE

APPRENTISSAGE

temps de saisie internet du panier repère
Nous vs. Concurrents : **4mn12 / 4mn43**

Tableau de bord Clients



Ainsi le DAF définit sa propre carte stratégique avec les processus financiers, par exemple :

- **Axe finance** : optimiser le coût du capital, améliorer le BFR
- **Axe client** : simplifier les paiements, garantir la pérennité financière et la stabilité sociale du fournisseur

- **Axe processus** : négocier les financements de l'entreprise, dématérialiser les paiements clients, mettre en place un contrôle de gestion social
- **Axe apprentissage** : acquérir un logiciel de paiement, former à la gestion de trésorerie.

Le Balanced Scorecard permet donc de piloter efficacement l'exécution de la stratégie de l'entreprise grâce à sa déclinaison en actions opérationnelles. En particulier, il relie les objectifs du DAF et du DRH qui assurent la cohérence d'ensemble de la carte stratégique. Cette cohérence se décline sous forme matricielle avec un DAF chef de projet et un DRH support transversal pour éclairer la faisabilité des choix stratégiques.

Les décideurs peuvent aligner leurs objectifs en matière de ressources humaines avec les besoins des 3 premiers axes : indexer la rémunération variable aux KPI définis, anticiper les besoins en compétences et optimiser la mise à disposition de ces besoins (ressources internes ou externes, formation, reconversions, recrutement, adaptation à la croissance ou décroissance du business...).

Lorsqu'il est mis en place exhaustivement, le BSC est « cascadié » dans toutes les fonctions (y compris financières et RH) et communiqué à tous les salariés, assurant la cohésion des efforts autour du projet de l'entreprise.

Le principal attrait de cette méthode est qu'elle oblige le DAF et les managers à se poser la question parfois omise de la stratégie des ressources humaines ; elle réintroduit le rôle prépondérant du DRH dans le processus stratégique.

Le bénéfice est double : d'une part l'optimisation de la gestion des ressources humaines et la création de valeur y afférant, d'autre part la définition et l'anticipation des besoins qui permet au DRH de mettre en place la stratégie appropriée engageant l'ensemble des salariés avec un bénéfice également certain sur le lien social.

1.2. L'OVAR, un modèle français développé par HEC

La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action Responsabilités), inventée par trois professeurs du groupe HEC est une démarche structurée répondant à trois types de besoins :

1. **piloter la performance** en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation ; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables
2. **offrir une méthodologie favorisant le dialogue** interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation ; elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « où allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? »
3. **s'appuyer sur une démarche formalisée** pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à chaque niveau de responsabilités.

La méthode OVAR est donc, par construction, un processus ayant pour objectif de mettre en valeur un « consensus construit » entre dirigeants sur les objectifs à long, moyen et court terme de l'organisation. Le DAF et le DRH y participent donc à parts égales et de façon formalisée.

La méthode OVAR implique davantage le DRH dans la mesure où elle est plus centrée sur l'organisation et le partage des responsabilités (dimension managériale). Elle repose davantage sur le mode projet impliquant tous les acteurs concernés et déterminant les responsabilités individuelles.

Elle met en évidence les tâches orphelines ou redondantes.

Résumé de la démarche :

La construction d'un tableau de bord avec la méthode OVAR s'effectue en plusieurs étapes.

La première consiste à définir une grille objectifs/variables d'action au niveau de la direction générale (niveau N) qui formule, sur la base de l'analyse stratégique :

1. les objectifs généraux de l'entreprise (domaines de résultats).
2. les variables d'action (principaux leviers d'actions maîtrisables par le responsable de l'entreprise pour mener aux résultats).

Le décideur doit vérifier la cohérence entre objectifs et variables d'actions.

Dans un deuxième temps, les responsabilités de chaque variable d'action sont attribuées au sein du comité de direction. Ensuite les grilles du niveau N-1 sont définies à leur tour (les objectifs N-1 peuvent correspondre aux variables d'action N). Les responsabilités peuvent être partagées entre deux directions, auquel cas il convient d'identifier un responsable principal.

	Objectif n1	Objectif n2...	DG	DAF	DRH...
V. Action 1	X		X		
V. Action 2	X	X		X	X
V. Action 3...					

Enfin, comme dans la méthode Balanced Scorecard, des indicateurs sont définis pour construire le tableau de bord synthétique qui fera l'objet d'une communication régulière auprès de l'ensemble des managers.

La limite de ce système est que, contrairement au BSC, les variables d'action ne sont pas hiérarchisées.

Dans les entreprises structurées de façon classique (organisation hiérarchique, fonctionnelle...), nous préconisons d'utiliser la méthode OVAR et dans celles de type matriciel, d'utiliser la méthode BSC.

L'approche du BSC suppose un lien de causalité entre quatre domaines de mesure, il permet de lier les récompenses salariales à la performance mais il n'offre pas la possibilité d'intégrer des ajustements en cours de période.

L'approche de l'OVAR tient compte de tous les éléments qui remontent des niveaux les plus bas ; la stratégie opérationnelle se construit au fur et à mesure ; l'OVAR met en avant un système de communication entre différents groupes / projets avec un objectif d'apprentissage.

2. LA GPEEC, GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS DES EFFECTIFS ET DES COMPÉTENCES

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 instaure une obligation de négociation triennale sur la mise en place d'une GPEEC, dans les entreprises d'au moins 300 salariés, ou qui comptent au moins un établissement de 150 salariés en France.

Plus récemment, l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 renforce la GPEEC par son second volet qui favorise l'anticipation et le partage d'informations, et la compétitivité des entreprises.

La GPEEC est un outil de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement et de mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, technologiques, sociales et démographiques.

C'est donc un dispositif d'anticipation à forts enjeux qui découle d'une volonté exprimée au plus haut niveau par la direction générale, donc un dispositif articulé autour des choix stratégiques de l'entreprise.

Il s'agira en amont d'effectuer une analyse de l'environnement concurrentiel, ainsi que des projections sur l'évolution de l'entreprise (diversification, conquête de parts de marché, besoins d'expertises nouvelles et /ou complémentaires).

La démarche GPEEC a donc pour finalité de déterminer les actions à mettre en œuvre à court et moyen terme pour faire face aux évolutions d'effectifs tout en répondant aux besoins de l'Entreprise.

Notre objectif, ici, n'est pas de décrire une démarche méthodologique de GPEEC, simplement d'en rappeler l'essentiel :

- analyser l'existant (emplois et qualifications) et anticiper le futur pour repérer les décalages en termes de compétences, de métiers et d'effectifs
- développer une prévision qualitative sur l'évolution des métiers afin de repérer les métiers stratégiques, les métiers en émergence, les métiers en tension et/ou en déclin
- déterminer les grands leviers d'ajustements prévisionnels (formation, reconversion, mobilité, changements organisationnels) en faisant le lien avec le plan de formation.

La GPEEC permet :

- une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois,
- une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques,
- une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, organisation qualifiante et développement des compétences des salariés,
- une meilleure gestion des carrières,
- une réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres,
- de meilleures sélections et programmations des actions d'ajustement nécessaire.

La GPEEC est une démarche concertée, négociée, qui prend en compte tous les acteurs de l'Entreprise (Instances Représentatives du Personnel, managers, opérationnels) ; elle est essentiellement conduite par la DRH.

La GPEEC est une démarche « lourde » qui nécessite une méthodologie rigoureuse, du temps et mobilise à divers degrés tous les acteurs de l'entreprise. Elle ne trouvera toute son efficacité et sa pertinence qu'en lien avec la stratégie et le projet d'entreprise.

Comme nous l'avons vu dans ce premier chapitre, le DAF est l'interlocuteur privilégié de la direction générale dans la contribution à la définition de la stratégie et la construction du budget.

Or, jamais ou presque, dans les publications décrivant des démarches GPEEC, il n'est question de son rôle, de ses apports ni de ses interventions.

Nous pensons que la contribution du DAF optimise la pertinence de la démarche GPEEC :

- en amont : définition de la stratégie, de la déclinaison du projet d'entreprise, des contraintes de l'environnement, de l'évolution du marché, de la concurrence...
- pendant la démarche : contribution à la communication et pédagogie auprès des managers et des IRP sur les thèmes précités
- enfin, l'évaluation et le chiffrage des budgets formation liés à l'évolution des métiers, aux recrutements d'expertises et compétences nouvelles, à des changements d'organisation.

Une GPEEC, c'est ANTICIPER, ANALYSER, AJUSTER, et de ce fait, la contribution du DAF à la démarche nous paraît autant utile que légitime.

CHAPITRE 2 : UN CONTRÔLE DE GESTION SOCIAL PARTAGÉ ENTRE LE DAF ET LE DRH



Comme le souligne une ex DRH d'un groupe de services, « le DAF va apporter à la DRH son expertise en matière comptable, analytique et financière ainsi que sa capacité à chiffrer en masse et le DRH va apporter au DAF son expertise juridique notamment (...) en matière de réglementation paie et de cotisations sociales, sa maîtrise des dispositions de la CCN applicable à l'activité et un éclairage sur les sujets socialement sensibles au sein de l'entreprise. Cette collaboration apparaît encore plus pertinente dans les activités à forte densité de main d'œuvre telles que les activités de services, pour lesquelles la masse salariale représente plus de 70% du CA. »

Cette coopération est importante par exemple pour répondre à un contrôle URSSAF, pour chiffrer les avantages de nouvelles mesures fiscales et sociales (CICE).

De façon plus générale, le DAF doit pouvoir chiffrer les impacts des décisions envisagées par le DRH (la détermination du bonus, de l'intéressement, de la politique de rémunération). De l'autre côté, le DRH doit prendre conscience de l'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance financière de l'entreprise.

Ils doivent également avoir le même degré d'information sur la situation financière et sur les aspects humains (effectifs, emplois) pour pouvoir réfléchir ensemble aux choix stratégiques de l'entreprise. DAF et DRH doivent donc partager des indicateurs communs.

Or ils ont a priori des objectifs différents et suivent leurs propres indicateurs pour mesurer la performance.

Dans le **groupe LA POSTE RESEAU**, par exemple, la direction financière mesure et analyse des « coûts », une « masse salariale » alors que les flux présentés par les experts RH sont centrés sur les effectifs ou les emplois.

Quand bien même leurs indicateurs auraient des libellés communs, ils cachent parfois un mode de calcul différent. Tel est le cas pour celui intitulé « Force de Travail Permanente ». Pour la DAF c'est un effectif équivalent temps plein, ou un effectif moyen ; pour la DRH, il s'agit du nombre d'inscrits en paye à la fin du mois.

De même, l'indicateur « Taux de remplacement » qui sert au suivi de la productivité par établissement n'a pas la même définition, selon l'angle financier ou ressources humaines ; les populations prises en compte, les dates d'extraction des données dans les différents systèmes d'information ne sont pas identiques.

Cela induit un décalage d'interprétation entre les analyses produites par chacun des services : « les flux présentés par la DRHO ne correspondent pas toujours aux impacts sur le résultat présenté par la DFI ».

Comme le soulignent les DRHO et DFI du groupe LA POSTE RESEAU, ne pas avoir les mêmes unités de comparaison peut nuire au pilotage de l'entreprise aussi bien au niveau de la compréhension des messages clés qu'au niveau de la prise de décision.

Le contrôle de gestion sociale est le domaine d'expertise qui répond le mieux à ce besoin. Fonction à mi-chemin entre la finance et les ressources humaines, la finalité est de collecter les données sociales et de mettre en place des outils d'aide à la décision et les indicateurs de pilotage de manière à optimiser la politique RH et ses coûts financiers.

Nos partis-pris :

De manière à favoriser la coopération au niveau du contrôle de gestion sociale, nous proposons :

1. la mise en place d'un tableau de bord commun DAF-DRH
2. une méthode de valorisation de l'absentéisme, qui représente fréquemment une nature de dépenses parmi les plus importantes et souvent non anticipée ou non prise en compte dans le budget.

1. LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD COMMUN

La mise en place d'un tableau de bord commun doit permettre au DAF et au DRH

- d'avoir le même niveau d'information sur les indicateurs qu'ils ont jugé pertinents pour suivre la performance de l'entreprise
- de mesurer les impacts des actions prises, en termes de gestion du personnel.

Il ressort de nos différents entretiens que rares sont les DRH et les DAF qui partagent un tableau de bord commun.

C'est cependant le cas chez Vacances Bleues ; Jean Hugues TANTALE, contrôleur de gestion, indique que le reporting est défini conjointement par le Contrôleur de Gestion, la DRH et le responsable d'exploitation et qu'il est renseigné par chacun d'entre eux.

Ce tableau de bord reprend à la fois :

- des indicateurs de chiffre d'affaires
- des indicateurs techniques (respect des coûts par exemple)
- des indicateurs de productivité par type d'activité (nombre de couverts par serveur pour chacun des types de restauration, nombre de chambres faites à l'heure par femme de chambre, ...)
- des indicateurs de masse salariale et d'heures de travail.

Ces indicateurs permettent à la DRH de calculer la rémunération variable des équipes et au contrôleur de gestion de s'assurer qu'il n'y a pas de dépassement d'heures travaillées (le temps de travail étant annualisé) et qu'il n'y a pas de retard dans la prise des congés payés.

Nous constatons cependant que malgré la collaboration étroite chez Vacances Bleues entre le Contrôleur de Gestion et la DRH, certains indicateurs restent spécifiques au domaine RH (taux de turnover, AT, absentéisme) alors que ces paramètres ont un impact significatif sur la performance financière.

A partir de cet exemple, nous proposons ci-dessous un référentiel d'indicateurs sur la qualité de vie au travail (QVT) et sur la performance qu'il nous semble important d'inscrire dans un tableau de bord mensuel commun. Notre approche est originale dans la mesure où nous

préconisons de ne pas réduire la mesure de la QVT à son simple cadre législatif mais nous l'élargissons à la prise en compte d'un lien direct entre performance et bien-être au travail.

Notre proposition de tableau de bord commun DAF-DRH :

<p>1. Indicateurs de suivi des éléments financiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CA, EBITDA, Résultat net • Besoin en fonds de roulement • Dettes • Masse salariale
<p>2. Indicateurs pris en compte dans le calcul de l'intéressement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Activité : dans le cas du groupe Vacances Bleues nombre de chambres par jour, nombre de couverts selon le type de restauration • Qualité : réduction taux de rebut, entretiens professionnels dans les délais ... • Sécurité: réduction du taux d'accidents de travail • Performance des salariés <ul style="list-style-type: none"> - Taux d'atteinte des objectifs individuels servant au calcul de la part variable de la rémunération (estimation des bonus à venir) - Taux d'atteinte des objectifs communs (estimation du montant de l'intéressement)
<p>3. Indicateurs RH et Qualité de vie au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Progression de la masse salariale • Progression de la masse salariale moyenne par individu, CSP, service • Evolution de l'effectif, en nombre de salariés, ETP • Heures supplémentaires • Masse salariale ouvrant droit au CICE ou autres allègements de charges sociales • Absentéisme (par catégorie, par service, par type d'absence, par durée d'absence) • Egalité professionnelle • Evaluation de l'efficacité de la formation <ul style="list-style-type: none"> - A chaud par le salarié - A froid par le salarié et son manager : impact de la formation sur le travail • Engagement des salariés <ul style="list-style-type: none"> - Dépassement des objectifs fixés - Qualité du service clients internes - Erreurs humaines ayant un impact significatif sur le résultat de l'entreprise - Conflits - Litiges prud'homaux

Le choix des indicateurs dépend des objectifs fixés dans les plans d'actions : développer les statistiques n'a de sens que si elles sont reliées aux objectifs.

Certains de ces indicateurs supposent que soit mise en place au préalable une collecte

d'informations, soit par la création d'une enquête régulière, soit par la mise en place d'une boîte à idées ou à remarques. Le traitement de ces informations demandant un temps plus important, elles ne seront donc suivies que semestriellement ou annuellement. Tel est le cas des indicateurs de qualité du service clients.

2. UNE MÉTHODE COMMUNE D'ÉVALUATION DE L'ABSENTÉISME

Le taux d'absentéisme est un indicateur de la qualité du lien social dans l'entreprise, de l'engagement ou pas des salariés ; ses conséquences économiques et financières peuvent être lourdes, mais la facture n'est pas facile à évaluer.

Pour donner un ordre de grandeur, le coût s'élèverait jusqu'à trois fois le taux horaire du salarié absent. Les coûts indirects équivaldraient couramment à 6% de la masse salariale.

Le coût de l'absentéisme inclut le remplacement des absents, via les heures supplémentaires ou l'intérim, des coûts de gestion administrative non négligeables, une augmentation du budget de prévoyance et de santé, le paiement du délai de carence imposé par la Sécurité Sociale, voire un complément de salaire conventionnel par rapport aux indemnités journalières versées par l'assurance maladie.

Les coûts indirects sont au moins aussi lourds : risque de désorganisation, chute de productivité, baisse de qualité, retards de livraison entraînant l'insatisfaction des clients et la dégradation de l'image de l'entreprise.

L'absentéisme fragilise la cohésion sociale via la diminution du sentiment d'appartenance et la dégradation du climat social qu'il génère. De plus, il peut créer un sureffectif structurel plus ou moins important selon les entreprises.

Compte tenu d'une part des enjeux économiques, sociaux et financiers qu'il représente, et d'autre part des difficultés et de la complexité à le chiffrer, l'absentéisme nous paraît être un des sujets exemplaires de la nécessaire coopération DAF/DRH.

De plus les résultats chiffrés de ce travail commun devraient permettre à la Direction de l'entreprise de prendre les mesures appropriées pour influencer sur le taux d'absentéisme et réduire ses impacts sociaux, économiques et financiers.

L'évaluation de l'absentéisme passe par l'analyse des causes d'absentéisme et des axes de coûts ; nous proposons des pistes de quantification et de valorisation.

2.1. La valorisation de l'absentéisme

La DRH est en charge du suivi quantitatif des heures d'absence, la Direction Financière de leur valorisation.

Nous préconisons deux typologies de tableaux de suivi, soit du suivi détaillé, soit du suivi synthétique.

Suivi détaillé par service et par mois comparé avec l'année précédente

Suivi mensuel comparé	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
N-1												
N												

Suivi détaillé mensuel par durée d'absence

Suivi mensuel par durée d'absence	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Nb de jours d'absence < 3 jours												
3 jours < Nb de jours d'absence > 15 jours												
Nb de jours d'absence > 15 jours												

Suivi synthétique à date par service

Absence par service au mois/année	Objectif Absentéisme	Moyenne N	Mois N-1	Mois N	Abs mois N vs N-1	Abs mois N vs objectif
Service A						
Service B						
Total						

A partir des indicateurs quantitatifs RH, la Direction Financière pourra valoriser l'absentéisme soit

- en appliquant à la masse salariale un % global établi par des cabinets d'experts (cf. infra)
- soit en développant une méthode de valorisation plus détaillée. Elle devra alors s'appuyer sur des moyennes de temps passés à certaines tâches, sur des coûts horaires moyens, pour éviter que la détermination de l'indicateur ne nécessite trop de temps.

Pour une valorisation détaillée, la Direction Financière devra prendre en compte à la fois les coûts directs et les coûts indirects selon la typologie ci-après.

Coûts directs

1. organisation du remplacement	• temps passé au recrutement du remplaçant	= taux horaire gestionnaire RH * temps passé moyen
	• temps passé à la création de la fiche salarié, si le remplacement se fait par nouveau CDD	= taux horaire gestionnaire RH * temps passé moyen)
	• surcoût de l'agence d'intérim	= coût facturé – salaire de l'absent)
2. maintien du salaire	• impact différent selon le maintien ou pas du salaire, la durée de l'absence	
3. visite de reprise	• à déterminer selon que le médecin du travail soit salarié de l'entreprise ou non	= coût facturé par la médecine du travail externalisée ou (taux horaire* temps passé) si le médecin du travail est salarié
4. perte de valeur ajoutée	• temps passé à l'accueil et à la formation • perte d'efficacité du remplaçant par rapport au titulaire	= taux horaire manager et/ou équipier * temps passé moyen

Coûts indirects

- augmentation du taux de cotisation Prévoyance
- augmentation du taux de cotisation AT et maladies professionnelles
- prévention de l'absentéisme
 - o Il faut chiffrer les dépenses liées à l'amélioration des conditions de travail
 - le confort : bruit, température, ergonomie des postes
 - la pénibilité du travail et les facteurs de stress : charges de travail et responsabilités trop élevées, mauvaise organisation générale
 - le peu d'opportunité d'évolution de carrière
 - l'amélioration de la qualité du management et de la communication

Ces dépenses peuvent être internes (temps passé par les équipes RH, le médecin ou l'infirmière médicale) ou externes (appel à des conseils en organisation, recours à un sophrologue en cas de situation de crise)

- dégradation du climat social, perte de motivation de l'équipe qui absorbe le travail
- détérioration de l'image de marque : perte de marchés suite à dégradation du service clients : (nb de clients perdus, CA des contrats non renouvelés).

Les coûts indirects étant difficiles à valoriser, l'entreprise peut choisir une méthode de valorisation globale.

A titre d'exemple nous avons retenu la méthode d'évaluation du Cabinet SECUREX, synthétisée ci-après.

securex
turnover capital matters

LES ENJEUX DE LA MAÎTRISE DE L'ABSENTÉISME

- Coûts directs
 - Le salaire de l'absent
- +** Coûts indirects
 - Formation du remplaçant
 - Coûts administratifs
 - Remplacement
 - ...
- +** Conséquences
 - Désorganisation
 - Risque de pannes
 - Risque d'accidents
 - ...

LE COÛT D'UNE ABSENCE X 2.5 / X 3.2 LE SALAIRE DE L'ABSENT

securex
turnover capital matters

LES ENJEUX DE LA MAÎTRISE DE L'ABSENTÉISME

Le coût direct

Effectif : 165 ETP
Taux 2013 : 7,07%
Salaire moyen annuel brut chargé : 26 169 €/ AN
IL MANQUE TOUS LES JOURS 11,66 PERSONNES
11,66 PERSONNES X 26 169 = 305 274 €

Le coût réel

Coût direct x 2,5 = coût réel
305 274 x 2,5 = 763 186 €/ AN

2.2. Les actions engagées par le binôme pour la réduction de l'absentéisme

Nous avons choisi de mettre en avant deux exemples parlants de coopération DAF- DRH au service de la réduction de l'absentéisme.

Dans l'entreprise ASCOMETAL, acteur européen majeur des aciers spéciaux, la coopération DG- DRH a permis de promouvoir un plan d'action absentéisme par la valorisation des résultats dans les Key Performance Indicators (KPI) majeurs de suivi d'activité par la Direction Générale.

Sur 18 mois, l'absentéisme a baissé de 1.5 %, résultat remarquable dans un secteur de production industrielle.

Le plan d'action absentéisme s'est inscrit dans un plan d'action management plus large avec une démarche pilotée par la Direction des Ressources Humaines, outillée par le contrôle de gestion.

Les soixante « encadrants » du site ont été identifiés, invités à des réunions mensuelles d'information et débriefing des débats du Comité d'Etablissement, dotés de smartphones afin que tous, y compris le manager de proximité, quel que soit leur cycle de travail, puissent avoir accès aux comptes rendus envoyés dès la fin du CE.

Ces managers ont d'abord été formés au management en environnement fortement syndicalisé. La prise en compte de la spécificité du contexte, grâce à un formateur rompu à la négociation sociale, est un facteur clé de succès.

Douze sessions de formation ont été conduites mixant tous les niveaux hiérarchiques, du Comité de Direction jusqu'au chef d'équipe. Le choix des participants de chaque session a été fait avec une représentation de tous les services et de tous les métiers de « l'administratif » au « mainteneur », dans l'objectif de favoriser la transversalité et décroiser les silos verticaux.

Forts de ce socle commun de culture managériale, les « encadrants » ont ensuite été formés à l'entretien de retour et à la gestion de l'absentéisme selon la méthodologie Securex : une formation à la communication d'atelier avec exercice immédiat d'application : expliquer les règles de l'absentéisme et la politique de contre visite avec signature de la prise de connaissance par les salariés.

En parallèle, un comité de suivi constitué des responsables d'atelier se réunissait chaque mois pour analyser collectivement les chiffres de l'absentéisme et échanger sur les bonnes pratiques.

La réussite de l'action est fortement corrélée à la volonté d'accompagner la prise en charge du suivi de l'absentéisme par la totalité de la ligne hiérarchique. Les services dans lesquels les chefs d'équipe de proximité se sont appropriés la démarche duelle d'écoute dans l'entretien de retour et de clarification du cadre et des règles ont obtenu les meilleurs scores.

Dans le groupe LA POSTE RESEAU, selon les Managers Opérationnels (Directeurs de Secteurs), l'absentéisme serait dû en partie aux incivilités et surtout aux moyens de remplacement jugés insuffisants.

La DRHO travaille avec la DFI sur le sujet des **Moyens de Remplacement Mutualisés (MRM)** pour valoriser le métier de remplacement et harmoniser les mesures financières qui accompagnent cette catégorie de personnel. Trouver des économies, limiter les coûts en

revoquant les procédures liées aux déplacements et les indemnités kilométriques induites, les repos compensateurs (qui représentent une lourde dette sociale), redistribuer ces mesures financières autrement pour valoriser le métier de remplaçants, telles sont les pistes de réflexion menées conjointement par la DRHO et la DFI.

La gestion des MRM est également alignée par rapport au contexte exceptionnel de fluidité RH que vit le groupe LA POSTE RESEAU aujourd'hui. En effet, les sorties d'activité sont très nombreuses et beaucoup plus rapides que les réorganisations des bureaux de poste, créant ainsi des vacances d'emploi. Mais toute vacance d'emploi n'a peut-être pas vocation à être comblée dans la future organisation de l'établissement. Il faut donc utiliser les MRM pour donner à l'établissement la souplesse nécessaire au maintien de son activité dans les meilleures conditions humaines possibles.

Selon Mme Flagel, directrice financière, il faudrait organiser des formations de proximité, des doublures selon des formats plus adaptés aux besoins de chaque établissement.

La directrice financière, qui établit les budgets, et la DRH, qui suit le plan de formation par agent, collaborent pour s'ajuster en cours d'année et trouver de nouvelles ressources, gage de qualité pour les clients et de bien-être au travail pour les collaborateurs, donc de performance pour l'entreprise. Toutes les deux œuvrent à la déclinaison territoriale des plans d'action pour enrayer le coût social et économique généré par l'absentéisme.

CHAPITRE 3 :

LA COOPÉRATION DAF-DRH DANS LE DOMAINE DE LA VALORISATION DE L'IMMATÉRIEL



La dimension humaine est un des facteurs de risques les plus importants dans l'entreprise. Les DRH le mettent au cœur de la stratégie de l'entreprise et du management. Or le capital humain est très peu appréhendé dans les comptes de l'entreprise en tant qu'actif incorporel alors que la masse salariale est toujours considérée comme un coût ; dans l'imaginaire comptable, les hommes sont d'abord un moyen, quelquefois une ressource et rarement une source de création de valeur.

Il est donc nécessaire de mieux appréhender le capital humain dans les comptes des sociétés (bilan ou compte de résultat) pour deux raisons :

- d'une part pour l'importance que le capital humain confère à l'économie et à l'organisation du travail,
- d'autre part pour la réconciliation des objectifs des DAF et des DRH qui consistent à mettre le capital humain au cœur de la stratégie managériale.

L'importance du capital humain dans l'économie et l'organisation du travail

A l'heure où l'on parle de société agile, de structure holarchique ou d'intelligence collective, force est de constater que le capital humain y a toute sa place. Le travail n'est pas seulement l'emploi mais participe au développement humain. La mondialisation et la révolution technologique transforment nos modes de travail et nos activités.

Sujet de coopération des DAF et des DRH par excellence, la valorisation du capital humain repose avant tout sur la définition que l'on s'en fait.

La réconciliation des enjeux RH et financiers dans l'entreprise

C'est pourquoi nous préconisons que les DAF et les DRH coopèrent dans le domaine de la valorisation du capital humain à deux niveaux :

- au niveau du compte de résultat
- au niveau du bilan

Nos partis-pris :

1. LA VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN AU NIVEAU DU COMPTE DE RÉSULTAT

Le capital humain n'est valorisé dans le compte de résultat que par son coût (masse salariale et coûts annexes). La valorisation du capital humain dans une approche d'exploitation repose avant tout sur les critères de la rentabilité voire de la productivité. Trop rarement le capital humain est valorisé dans le compte de résultat en produit comme par exemple en « production immobilisée » ou en « brevet ».

Même si les règles comptables ne permettent pas de déroger au cadre légal et formel, le coût de la masse salariale revu au prisme des deux fonctions permettrait d'intégrer le coût de la formation, d'évaluer d'autres dimensions telles le niveau de diplôme et d'expertise, voire le courage managérial et de chiffrer ces critères grâce à la mise en place d'une comptabilité analytique.

Dans ce domaine, la valorisation des expertises pourrait se faire par la mesure des échanges entre la gestion des compétences et le système de communication : qui contribue, sur quel sujet ? Qui appeler quand on a besoin d'expertise sur un sujet ?

Faire travailler ensemble les fonctions RH et finance sur la valorisation du capital humain dans un compte de résultat analytique consisterait à décomposer les activités de chaque métier dans l'entreprise et de les valoriser en tenant compte de toutes leurs composantes et pas seulement du coût de la masse salariale.

Alain SUPIOT, dans le titre même de son dernier ouvrage « **La gouvernance par les nombres** », explique que le système financier et comptable des entreprises donne une vision de la performance économique de l'entreprise mais ce qui fait réellement sa force ou sa richesse, la « manière » dont elle s'y prend pour réussir, reste totalement absent des compteurs et, souvent, de la stratégie des entreprises. Cette dictature des nombres dans un environnement incertain restreint bien souvent la réflexion à une vision de court terme. Difficile d'imaginer un avenir aux entreprises qui n'investiront pas dans ce qui constitue leur richesse première et pérenne.

C'est pourquoi la coopération entre la DAF et la DRH sur le terrain de la valorisation de l'immatériel apparaît dès lors comme un symbole ou à tout le moins une évolution salutaire et nécessaire, garante de la pérennité de l'entreprise.

2. LA VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN DANS UNE APPROCHE CAPITALISTIQUE

Dans une approche bilancielle ou patrimoniale, nous observons qu'il n'existe pas de norme comptable définie pour valoriser le capital humain. La valeur du capital humain est souvent l'écart qui existe, dans le cadre de fusions ou de rachats d'entreprises entre la valeur de l'entreprise sur le marché et sa valeur comptable. La différence est liée aux hommes clé de l'entreprise.

Selon l'OCDE le capital humain est l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique. Un actif est « une ressource susceptible d'engendrer de futurs avantages économiques ». (*Alain SUPIOT. La gouvernance par les nombres*).

Nous vous proposons ainsi une méthodologie de valorisation en distinguant les trois catégories d'actifs immatériels :

- **le Capital Humain** proprement dit : compétences, expérience, formation, capacités, efficacité, proactivité, résolution de problème, innovation...
- **le Capital Structurel** : organisation du travail, organisation des temps de travail, communication interne, réseaux internes, méthodes et outils, process, qualité ...
- **le Capital Relationnel** : ensemble des modes relationnels avec l'environnement « externe » de l'entreprise (actionnaires, clients, fournisseurs, institutionnels, syndicats...).

Ces trois catégories d'actifs immatériels sont intégrés dans les deux démarches suivantes que nous préconisons de déployer pour valoriser l'immatériel :

- l'indice **IBET** du cabinet Mozart Consulting associé avec APICIL : **Indice de Bien Etre au Travail**.
- le **SROI**. ou mesure du Retour Social sur Investissement.

2.1. L'IBET (Indice de Bien Etre au Travail)

Il constitue un éclairage décisionnel basé sur l'engagement des parties prenantes afin de mieux accompagner le changement par la ligne managériale. Intégré dans les normes financières, l'IBET peut être une mesure du goodwill social.

Indicateur du dialogue social et de communication, statistique et agrégatif de la maille de l'unité de travail jusqu'au secteur d'activité, il permet de relier les risques psycho sociaux et l'organisation du travail à la rentabilité de l'entreprise.

Une organisation du travail inadaptée est une des premières causes de dégradation de la compétitivité des entreprises : indisponibilités, mouvements de personnel.

Cartographier les compétences peut donc présenter plusieurs intérêts pour l'entreprise. Dans une perspective opérationnelle, elle sert les plans de succession et de formation inhérents à la vie de l'entreprise.

Dans une perspective patrimoniale, elle peut être un facteur clé de succès dont la valorisation constituera une mesure prédictive du potentiel de transformation d'une entreprise avant une opération de retournement.

Il s'agira alors d'identifier une méthodologie permettant la traçabilité de la montée en compétence et la qualification du personnel.

Institutionnellement, cette valorisation est prévue dans les classifications conventionnelles.

Toutefois, les grilles de classification et coefficient ne sont pas suffisantes pour exprimer clairement le facteur supposé de différenciation.

Ainsi, **dans l'entreprise ASCOMETAL** et en particulier à l'échelle d'un atelier, une approche de repérage des compétences de laminage peut permettre d'exprimer une donnée sensible du problème.

Reste à définir de façon spécifique une validation de ces compétences qui combine questionnaires de mise en situation, maîtrise théorique de concepts physiques opérationnels, évaluation hiérarchique sur les opérations majeures, comparaison par benchmark et confrontation aux compétences du marché.

L'approche Compétence développée dans la sidérurgie parle de savoir-faire opérationnel validé, mettant ainsi en exergue la nécessaire adaptation spécifique de l'évaluation à la situation vécue et non pas prescrite de travail.

Complétée d'une donnée de description des anciennetés par métier-cible, ces évaluations peuvent être synthétisées dans un indicateur quantitatif de compétence disponible pour une population donnée.

Certains outils développés approchent cette dimension en combinant description des compétences et mesure des contributions des experts du domaine par le suivi des interactions au travers d'un outil de type messagerie d'entreprise.

Pouvoir apprécier la valeur ajoutée des profils de l'entreprise en combinant l'agilité intellectuelle de résolution des problèmes et la compétence de coopération pourrait être un bon indicateur de la capacité d'une organisation à être une entreprise apprenante.

Une piste potentielle de coopération serait la création d'un outil qui collationnerait les interactions dans l'entreprise et la qualité des sujets traités, comme un « Facebook » d'entreprise qui serait dédié à la coopération et à l'échange de savoirs.

La société VEDALIS l'a imaginé avec un outil qui trace les interactions entre les salariés combiné à une **Gestion Electronique de Données** qui collationne les documents échangés, notes d'experts, synthèses de recherche appliquée. C'est ce que peut apporter l'exploitation des bigs datas.

Une entreprise qui se doterait d'un tel outil pourrait au long terme avoir une cartographie de ses compétences et des contributions de chaque salarié mesurées de façon plus précise par les échanges réels de résolution de problèmes.

2.2. Le SROI ou retour social sur investissement

Une autre tentative de mesure et de feed-back que nous préconisons est la mesure du Retour Social sur Investissement, le **SROI**.

Le guide du SROI traduit par l'ESSEC définit la méthodologie. Il s'agit de dessiner la carte des impacts (évolutions attendues, contributions, résultats), les attester et leur attribuer une valeur par des outils d'entretiens, de dossiers, de questionnaires, définir les poids morts qui auraient été obtenus de toute façon et les déplacements, c'est-à-dire les effets sur d'autres processus.

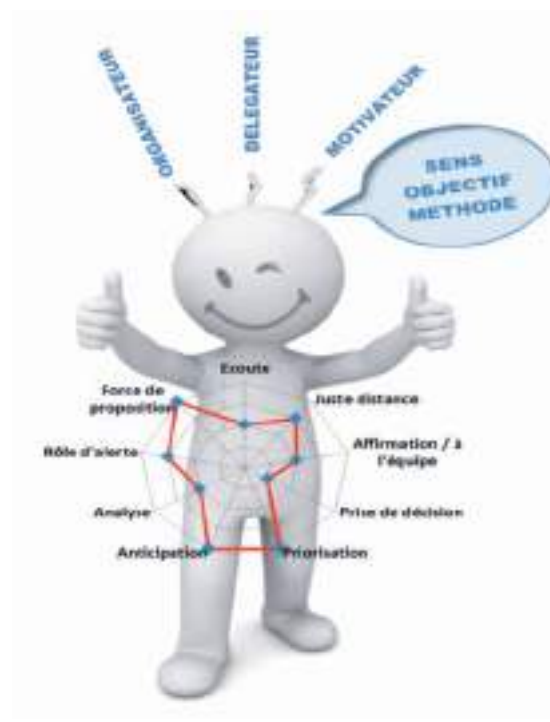
Le calcul du retour sur investissement va mixer la valeur nette, le ratio, la période d'évolution et l'analyse de vulnérabilité des différents facteurs.

Le management reste une des dimensions des plus reconnues dans la réussite d'une organisation et sur lequel l'abondante littérature laisse penser que toutes les énigmes n'en sont pas résolues.

Pour valoriser et estimer cet élément, il faut imaginer une combinaison de plusieurs critères : Quelle est l'ancienneté dans la fonction des collaborateurs « encadrants » ? Quel est le nombre d'heures de formation au management ? Il faut également approcher l'évaluation du manager par rapport aux besoins de l'entreprise.

Dans l'entreprise ASCOMETAL, les managers sont soumis à un questionnaire de personnalité orientée management. Suite au debriefing individuel des résultats, ils sont ensuite réunis pour exprimer leurs attentes par rapport à leurs collaborateurs « encadrants » de proximité.

Cet échange débouche sur la construction d'un profil de leurs attentes sous forme de radar permettant la mesure des axes et leurs combinaisons pour donner une note indicative qui n'a pas une valeur scientifique incontestable mais qui exprime un talent et surtout son évolution.



Il s'agit de construire des indicateurs sur mesure des dimensions clés qui permettront l'appropriation de la valorisation de certains thèmes et du mouvement de ces dimensions dans la vie de l'entreprise. Tel est le but du « petit bonhomme » d'ASCOMETAL.

A la fois moteur de mobilisation et tentative de traçabilité, cette volonté de chiffrer des compétences multi formes et holistiques de l'entreprise permet de les nommer et de les faire exister dans la performance perçue par les collaborateurs.

A noter que l'arrivée progressive du Big Data (traitement des données de masse) devrait révolutionner la coopération DAF-DRH et le positionnement du DRH dans les instances de décision ; les métiers vont s'enrichir et évoluer par la facilité à stocker et à analyser un grand nombre de données qualitatives, par la possibilité donnée aux DRH de démontrer le bien-fondé de leurs « intuitions », par la faculté à alimenter la réflexion prospective des DAF. Comme l'explique Pierre Polycarpe, expert en stratégie du capital humain chez Oracle, « Grâce à la puissance de calcul, le Big Data permet d'accéder à des données structurées et non-structurées et de leur donner de la cohérence ».

Le Big Data offre la possibilité au DRH de disposer des données pour évaluer le capital humain, que ce soit, par exemple, pour améliorer une campagne de recrutement, retenir les talents ou encore anticiper les besoins en formation.

A titre d'exemple, grâce à ses outils d'analyse, Monster est ainsi capable de déterminer à l'avance combien de candidats devraient postuler à une offre en fonction du bassin d'emploi et de sa base de CV. Si la PME reçoit moins de candidatures que prévu, le géant américain est en mesure de rectifier le tir : demander au recruteur de proposer un salaire plus attractif, une visibilité sur les réseaux sociaux, un ciblage en région.

Travailler avec le Big Data permet de définir des orientations stratégiques. Même s'il est vrai que les DAF et DRH des entreprises interrogées ne l'utilisent pas encore, nous pressentons qu'il pourrait être un bon outil d'aide à la décision permettant de réconcilier les approches financières et RH au service de la performance de l'entreprise.

Ainsi la coopération DAF- DRH dans le domaine de la valorisation du capital humain a pour objectif le développement humain au service de l'intelligence collective où chacun concourt à la performance de l'entreprise dans un intérêt bien compris pour son développement personnel. Il s'agit dès lors de travailler ce Capital Immatériel qui constitue la « personnalité » de l'entreprise et donc tout son attrait ou tout son avantage concurrentiel. Travailler sur l'engagement des collaborateurs, le sens donné à leur travail, les compétences, les niveaux décisionnels, l'autonomie ; mais aussi réfléchir collectivement aux process, à la satisfaction et la fidélisation client, ou encore à l'organisation du travail, à la transversalité, aux réseaux internes, autant de développements humains au service de la performance de l'entreprise.

Que penser alors de l'entreprise « libérée » ? L'entreprise libérée fait- elle évoluer les métiers DAF DRH vers plus de coopération au service de la performance ?

Nous sommes convaincus, sans forcément aller jusqu'à la « libération » de l'entreprise, que développer le Capital immatériel fait toute la différence entre les entreprises qui s'inscrivent dans l'avenir et celles qui restent sur place.

CHAPITRE 4 : COMMUNICATION ET PÉDAGOGIE : RÔLE CLÉ DU BINÔME DAF-DRH



La communication et la pédagogie à destination de tous les acteurs de l'entreprise contribuent au lien social et à l'engagement des salariés.

Les métiers de DRH et de DAF, leurs attributions et missions au sein de l'entreprise exigent expertise et compétences techniques spécifiques en droit social pour l'un et en analyse financière pour l'autre et l'utilisation d'un vocabulaire parfois « ésotérique » pour l'ensemble des salariés de l'entreprise. Et souvent, ce qui n'est pas compris génère doutes et réticences qui sont autant de freins à l'engagement et à la mobilisation.

C'est pour cela que le rôle pédagogique des DAF et DRH est primordial. Cela nécessite aussi que DAF et DRH aient une connaissance réciproque de leur métier et de leurs obligations et concilient des vues à priori antagonistes.

Nos partis-pris :

En communication, la coopération du DRH et du DAF est incontournable dans deux domaines

1. la politique de rémunération en lien avec la performance économique et le choix d'objectifs que ce soit au travers de
 - la mise en place de dispositifs d'intéressements individuels et collectifs (dont l'épargne salariale)
 - la création d'une rémunération variable objectivée
2. le management de l'entreprise et l'accompagnement des managers à une meilleure compréhension des leviers financiers et humains de la performance et du lien social.

1. LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION EN LIEN AVEC LA PERFORMANCE ET LE CHOIX D'OBJECTIFS

La mise en place des systèmes de rémunération collective ou individuelle, fixe ou variable, obéit à des procédures et à des règles de droit social extrêmement précises tant au niveau de la négociation que du mode de détermination et de la communication ; ils impactent les charges et les résultats de l'entreprise.

C'est donc à notre avis, un sujet qui nécessite compétences et expertises tant du DRH que du DAF. Leur coopération, de par les choix et options prises, doit permettre de contribuer à la performance économique et sociale.

1.1. La mise en place de dispositifs d'épargne salariale : l'exemple de l'intéressement individuel ou collectif

A différents titres, tous les produits dits « d'épargne salariale » présentent les mêmes caractéristiques et nécessitent de par leur complexité communication et pédagogie afin d'obtenir l'engagement et la mobilisation des salariés :

- ils font l'objet d'un accord collectif négocié entre la DRH (représentant la Direction Générale) et les représentants du personnel
- ils « s'appuient » sur des résultats financiers et/ou comptables et/ou de performance
 - possibilité de contribution de l'entreprise (abondements) pour le PERCO et le PEE
 - les droits acquis au titre du CET (désormais « monétisables ») sont assurés comme des salaires et doivent être provisionnés
 - la participation obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés est versée en fonction des bénéfices de l'entreprise.

L'intéressement constitue un outil de motivation attractif, tant sur le plan social que fiscal, qui bénéficie à tous :

- pour le salarié : exonération des cotisations sociales et d'impôt sur le revenu si versement dans un PEE
- pour l'entreprise : exonération des taxes sur les salaires et de cotisations sociales.

L'exemple de l'intéressement illustre doublement notre propos sur la coopération :

a) sur le plan de la construction du modèle

Sous peine de requalification du bénéfice des avantages fiscaux, l'accord d'intéressement doit répondre à des règles et à des procédures qui relèvent des compétences du DRH et du DAF, notamment pour :

- la négociation (DRH)
- la fixation du niveau d'intéressement et les modalités de calcul (DAF)
- la détermination des modalités de répartition (DAF & DRH)
- le respect du caractère collectif et aléatoire (DRH & DAF)
- l'information des salariés (DRH & DAF)
- le dépôt de l'accord auprès des administrations concernées : DIRECCTE et URSSAF (DRH).

L'intéressement se réfère le plus souvent à des indicateurs financiers ou comptables mesurant la rentabilité économique de l'entreprise tels que par exemple le bénéfice d'exploitation. Il peut se référer aussi à l'atteinte de résultats dits « de performance » (qualité, sécurité, satisfaction clientèle), ou par l'amélioration de la productivité. Souvent, l'accord combine résultats et performance. Sur ces points, et bien que ce soit la DRH qui négocie avec les représentants du personnel, l'intervention et la contribution de la direction financière est incontournable.

b) Sur le plan de la communication

Pour atteindre, voire dépasser les objectifs de résultats et/ou de performance, l'engagement des salariés est indispensable. Mais la majorité des salariés n'est pas familiarisée avec ces données. Il faut donc permettre à tous les acteurs (IRP et salariés) de comprendre pour adhérer.

Il faut expliquer et démontrer de manière transparente et non équivoque. C'est en cela que le rôle pédagogique du DAF et du DRH est essentiel. D'où, de notre point de vue, l'intérêt et l'efficacité de leur coopération. Cela passe par :

- une présentation commune pédagogique avec les définitions des termes techniques tels l'EBITDA, la capacité d'autofinancement
- des espaces de dialogue avec les salariés pour expliquer et rassurer.

1.2. La création d'une rémunération variable objectivée

L'exemple de **LA POSTE RESEAU** est révélateur : tous les ans la Direction des Ressources Humaines Opérationnelles est à l'origine du choix des indicateurs-clés et des règles qui, si les objectifs sont atteints, voire dépassés, permettront de déterminer la part variable des managers. Ces indicateurs sont élaborés en collaboration avec les directions fonctionnelles concernées (Direction du Développement Commercial, Direction de l'Expérience Client,...).

Des projections sont réalisées par les équipes de la Direction Financière pour chiffrer un montant prévisionnel de l'enveloppe à distribuer et pour mesurer l'équité de la démarche et son enjeu incitatif pour les managers.

La Direction Financière va ensuite mettre en œuvre les éléments de suivi de la feuille de route et communiquer auprès des managers sur les inducteurs, les leviers et les méthodes de calcul. La Direction des Ressources Humaines Opérationnelles communiquera, notamment auprès des organisations syndicales, sur le choix des indicateurs par rapport à la déclinaison de la stratégie du Groupe.

C'est donc une pédagogie « à deux têtes » qui est menée chaque année sur ce sujet.

La coopération DAF- DRH est d'autant plus cruciale que l'entreprise connaît une période de ralentissement économique ; dans ce cas la décision d'allocation des ressources repose sur une analyse croisée financière et humaine et un arbitrage entre orientation de recrutement externe de compétences ou mise en place en interne de programmes de formation.

2. LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE ET L'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS DANS LA RECHERCHE DE PERFORMANCE ET DE LIEN SOCIAL

Interrogée sur sa définition de la performance, Mme PERROT, DRH LA POSTE RESEAU répond que la performance, c'est la feuille de route : c'est-à-dire que chaque entité doit être au rendez-vous de façon équilibrée sur les quatre volets des objectifs commerciaux, économiques, de qualité de service et de qualité de vie au travail. Pour Mme FLAGEL, DFI LA POSTE RESEAU, la performance naît du fait que chaque collaborateur connaît les enjeux, les résultats et les perspectives de l'entreprise.

Le tableau ci-contre résume les informations venant tantôt de la Direction Financière, tantôt de la Direction des Ressources Humaines, selon le public auquel on s'adresse. On peut ainsi constater que, par exemple, pour communiquer sur le sujet des réorganisations, la Direction Financière orientera son étude sur l'aspect « économique » de l'opportunité d'une réorganisation alors que la DRH pèsera cette faisabilité par rapport aux enjeux liés à l'activité des agents.

	Venant de la DFI	Venant de la DRH
IRP MANAGERS OPERATIONNELS	<ul style="list-style-type: none"> • REORGANISATIONS : étude économique du projet en lien avec - la Direction Commerciale (géomarketing, opportunités de développement commercial, concurrence sur la zone de chalandise), - la Direction de l'Immobilier (projet de délocalisation, de restitution de surface, travaux d'aménagement), - la Direction du Contrôle de Gestion (budget) 	<ul style="list-style-type: none"> • REORGANISATIONS : <ul style="list-style-type: none"> - cadre d'organisation cible (en fonction de la fréquentation, de la typologie des opérations, de la clientèle, des horaires d'ouverture au public, du nombre de points de contacts, statistique 539 (mn par opération guichet front et back office) et de la stratégie de présence postale, - effectifs actuels et à venir (entrées et sorties prévisionnelles, demandes de temps partiels, mesures incitatives de départ à la retraite anticipée, compétences nouvelles)
COMMERCIAUX	<ul style="list-style-type: none"> • RESULTATS : <ul style="list-style-type: none"> - bilan de l'année écoulée : les réussites, les retards - plan d'action commercial pour l'année à venir : les temps forts commerciaux, les objectifs à atteindre, les nouveaux produits - plan d'action pluriannuel : la refonte des portefeuilles clients bancaires, les mesures à destination des clients PRO... 	<ul style="list-style-type: none"> • COMMISSIONNEMENT (dispositif de rémunération variable) • ACTIONS DE FORMATION
MANAGERS OPERATIONNELS	<ul style="list-style-type: none"> • Suivis des indicateurs budgétaires (dont suivi des effectifs / budget) : <ul style="list-style-type: none"> - réalisé, MPAP, estimé - analyses, benchmarks 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivis des indicateurs RH : <ul style="list-style-type: none"> - absentéisme, - maladie, - reliquats de congés
MEMBRES DU COMEX ACTIONNAIRES TOUT SALARIE	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan financier • Bilan des investissements • Bilan annuel (intéressement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan social • Mesures sociales, d'accompagnement • Bourse d'emplois interne

CONCLUSION



La coopération DAF- DRH nous paraît essentielle en termes de valeur ajoutée pour l'entreprise. Elle contribue à **établir le meilleur compromis possible entre l'économique et le social**. La coopération DAF - DRH aurait un impact considérable sur le positionnement du manager (DG ou investisseur).

Cette coopération nous apporte également les **prémices d'une société « agile »** : passer de structures pyramidales (où le pouvoir est lié à l'information) à des structures holarchiques (partage d'informations et solutions communes, formations croisées, raisonnement global). L'intelligence collective permet au duo DAF - DRH de considérer chaque situation avec plusieurs points de vue (ex. talents plus chers mais qui offrent plus de potentiel sur le long terme).

La culture de l'entreprise s'en trouve confortée ; les salariés retrouvent le « sens du travail en équipe », l'importance de la « coopération » entre tous les salariés quelle que soit leur expertise. Sortir du monde individualiste (limité à ses compétences techniques) et de compétition pour des pratiques plus sereines et plus ouvertes, des éléments à prendre en compte pour réduire les RPS (risques psycho sociaux qui coutent chers à l'entreprise). La notion de rentabilité serait mieux comprise et partagée par tous les salariés.

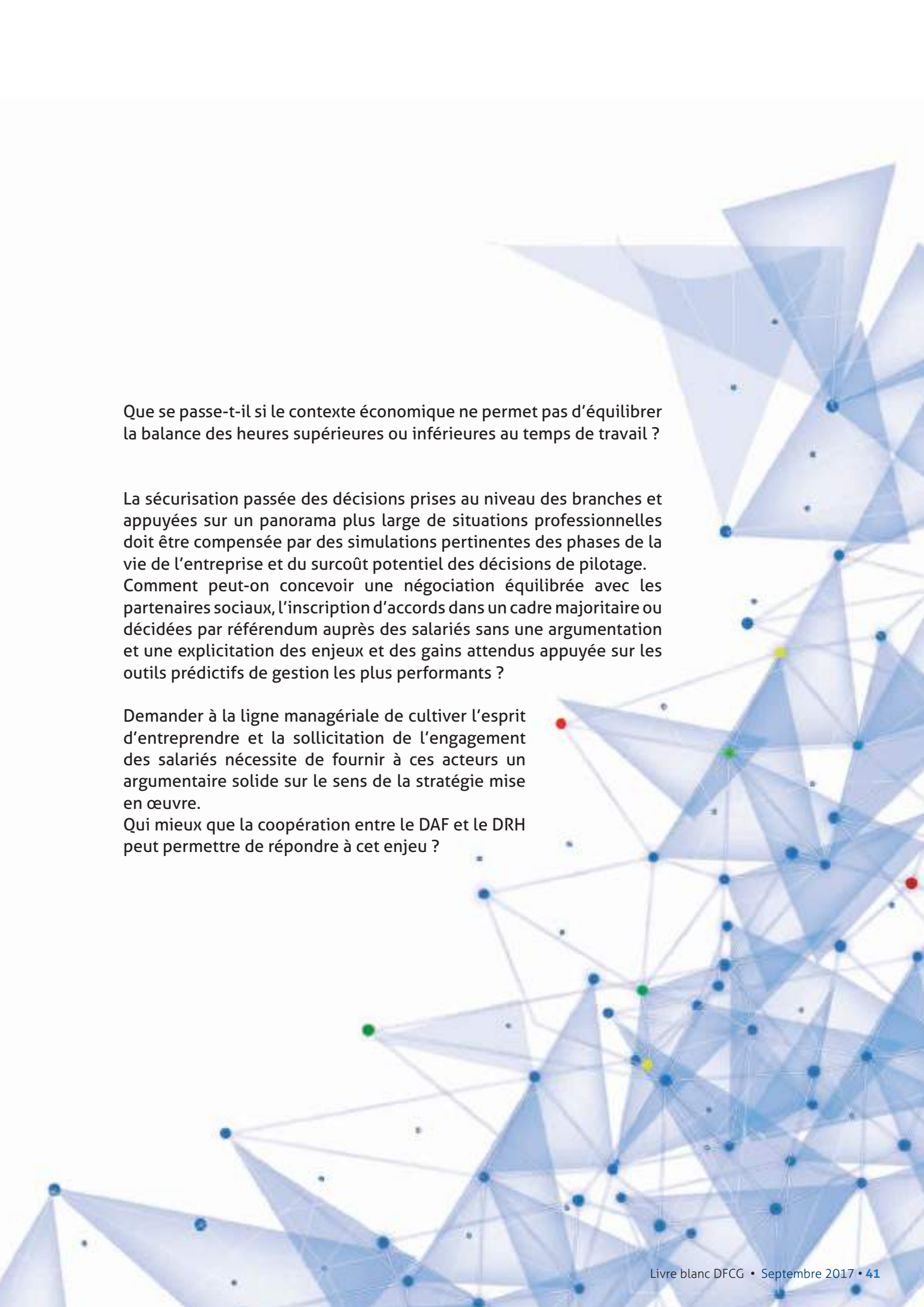
Bien sûr, il existe des situations où cela devient plus compliqué, notamment lorsque l'entreprise est en phase de régression ou de retournement ; là où le financier demande de réduire les coûts alors même que le DRH a besoin d'argent (licenciements, restructuration). Comme l'ont écrit certains auteurs, « la rentabilité n'est pas une fin en soi mais un moyen de supporter la viabilité de l'entreprise à long terme ».

Par ailleurs, les dernières évolutions de la Loi Travail renforcent fortement la nécessité de coopération des deux fonctions.

L'inversion de la hiérarchie des normes ouvre un champ de possibles dont il faut mesurer et suivre les impacts sur l'ensemble des leviers de la performance sociale.

Pour illustrer ce propos, imaginons l'impact de la modulation du temps de travail sur trois ans, il faut combiner l'aisance de la fonction analyse de gestion à celle de la relation sociale pour ajuster l'acceptabilité de la mesure et l'effectivité des économies prévisibles.

Que se passe-t-il si les cumuls d'heures donnent une provision trop forte sur les exercices à venir ?



Que se passe-t-il si le contexte économique ne permet pas d'équilibrer la balance des heures supérieures ou inférieures au temps de travail ?

La sécurisation passée des décisions prises au niveau des branches et appuyées sur un panorama plus large de situations professionnelles doit être compensée par des simulations pertinentes des phases de la vie de l'entreprise et du surcoût potentiel des décisions de pilotage. Comment peut-on concevoir une négociation équilibrée avec les partenaires sociaux, l'inscription d'accords dans un cadre majoritaire ou décidées par référendum auprès des salariés sans une argumentation et une explicitation des enjeux et des gains attendus appuyée sur les outils prédictifs de gestion les plus performants ?

Demander à la ligne managériale de cultiver l'esprit d'entreprendre et la sollicitation de l'engagement des salariés nécessite de fournir à ces acteurs un argumentaire solide sur le sens de la stratégie mise en œuvre.

Qui mieux que la coopération entre le DAF et le DRH peut permettre de répondre à cet enjeu ?

ANNEXES

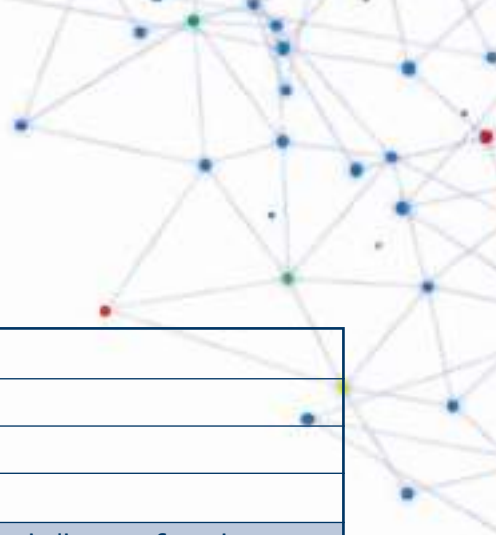


ANNEXE 1



société	Clinique X
nom interviewé	Y
fonction	RRH
anonyme : O / N	O
Q1 - Définition de la performance	La stratégie de l'entreprise est guidée par le médical, donc par le PDG, le DG et les médecins.
Q1 - Mesure de la performance	<u>critères quantitatifs</u> : nb de patients, nb d'interventions, Bénéfice par opération, ratio MS / CA, bénéfice de chaque service <u>critères qualitatifs</u> : communication forte avec les IRP, CODIRS élargis à tous les cadres, reconnaissance du personnel par la DG, culture à dominante fortement humaine, souplesse importante dans l'organisation.
Q1 - Comment responsabiliser sur des objectifs de performance ?	Dans le milieu médical, cela passe beaucoup par de la formation continue ; cela génère des prises de conscience.
Q1 - Définition & évaluation du lien social	Ils sont mesurés par les critères qualitatifs ci-dessus ; les deux sont étroitement liés.
Q1- Comment fonctionne la coopération DAF / DRH	Dialogue permanent par mail et au quotidien ; échanges privilégiés sur des sujets comme l'intérim, les taxes (formation), les provisions. Pour la RRH le reporting ne doit pas être le seul vecteur de coopération. La communication et la confiance réciproques sont importantes, de même que le respect des valeurs communes comme l'éthique.
Q2 - Quelle est votre contribution à la définition de la stratégie de l'entreprise ?	Pour la RRH, la stratégie est davantage guidée par le médical où il faut être à la pointe. Elle est au stade où elle a fait prendre conscience aux Dirigeants de l'importance des fonctions transversales comme les RH.
Q3 - Quels outils seraient pertinents pour que le duo DAF DRH parle d'une même voix et pèse sur la performance de l'entreprise ?	Outre un reporting partiellement commun, qu'ils aient une culture commune forte, un vocabulaire compris des deux.
Q4 - Existe-t-il des moments forts de la vie de l'entreprise où le duo DAF DRH devrait davantage travailler ensemble ?	Dans le contexte actuel, la RRH n'a pas eu le sentiment de moments plus forts où DAF / DRH devraient travailler ensemble.
Q5 - Quelle communication commune du duo DAF DRH ?	Lorsqu'ils communiquent ensemble, DAF et DRH préparent leur intervention en amont. Ex. DAF en CE pour présenter les comptes annuels. Les prises de décision commune ne sont pas formalisées. Il n'existe qu'un seul reporting.
Q6 - Comment valoriser le capital humain dans l'entreprise ?	Le capital humain se matérialise par le coût d'une activité, il est donc quantitatif.
Q7 - Quels seraient selon vous les chantiers d'amélioration de la coopération des DAF et DRH à envisager dans votre entreprise pour développer la performance et le lien social ?	L'actionnaire étant aussi médecin et donc décisionnaire, les DAF et DRH ne sont pas dans une quête d'amélioration de leur coopération.
Q8 - Recenser les points positifs de la coopération DAF DRH dans votre entreprise	Bonne communication, partage des outils et du vocabulaire, aide réciproque. Cela reste tout de même une question de personne.
Q9 - Recenser les points négatifs de la coopération DAF DRH dans votre entreprise	Aucun à ce jour.
Q10 - Identifier les apports du système d'information ?	Il existe un système pour la paie et la facturation. L'informatisation du bloc et des cabinets médicaux est en cours. Le médical primera sur les autres services transverses qui s'aligneront sur le système principal.

ANNEXE 1



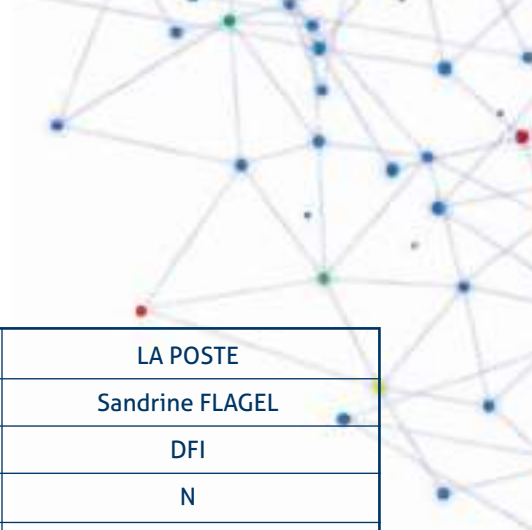
société	Clinique X
nom interviewé	Y
fonction	RRH
anonyme : O / N	O
Q1 - Définition de la performance	Performance axée sur le pilotage des indicateurs financiers. Le niveau de qualité des missions et le respect des délais.
Q1 - Mesure de la performance	<u>critères quantitatifs</u> : pilotage des effectifs & masse salariale - analyse CA, Taux de marge, rentabilité,... <u>critères qualitatifs</u> : process évaluation, gestion des talents, développement des compétences, agilité et adaptation des équipes, réactivité,...
Q1 - Comment responsabiliser sur des objectifs de performance ?	Process d'évaluation très poussé, niveau de performance requis objectif, quantifié et commun, culture du résultat forte.
Q1 - Définition & évaluation du lien social	Lien social à la fois prégnant au sein des équipes (esprit d'équipe, compétence induite par la nature des missions), à la fois niveau d'exigence et compétitivité forts en opposition au lien social.
Q1- Comment fonctionne la coopération DAF / DRH	La personne en responsabilité des RH occupe une fonction d'associé au sein de l'entité gérée ; donc à la fois dimension business et humaine à adapter aux « drivers » financiers. Cette double casquette ne permet pas de prise de recul, ni de véritable coopération Rh. Communication descendante, peu de concertation.
Q2 - Quelle est votre contribution à la définition de la stratégie de l'entreprise ?	Contribution primordiale dans le maintien de la bonne adéquation des ressources humaines aux besoins (cf. : staffing) et également, développement des compétences.
Q3 - Quels outils seraient pertinents pour que le duo DAF DRH parle d'une même voix et pèse sur la performance de l'entreprise ?	Repenser la place des RH dans l'organisation ; apprendre à travailler ensemble.
Q4 - Existe-t-il des moments forts de la vie de l'entreprise où le duo DAF DRH devrait davantage travailler ensemble ?	Sur la plupart des actions RH qui ont un impact financier.
Q5 - Quelle communication commune du duo DAF DRH ?	Il n'y a pas de communication commune.
Q6 - Comment valoriser le capital humain dans l'entreprise ?	Capital humain en lien direct avec les heures chargées client, dimension quantitative. Autre volet intéressant, dimension qualitative, la gestion des talents (management des hauts potentiels) et grille d'analyse de la contribution du collaborateur.
Q7 - Quels seraient selon vous les chantiers d'amélioration de la coopération des DAF et DRH à envisager dans votre entreprise pour développer la performance et le lien social ?	Impossibilité de changer le modèle économique de cette organisation ; axes de progrès : améliorer la communication et le management.
Q8 - Recenser les points positifs de la coopération DAF DRH dans votre entreprise	Processus budgétaire, campagne salariale selon les règles du groupe.
Q9 - Recenser les points négatifs de la coopération DAF DRH dans votre entreprise	Améliorer la prise en compte de l'impact du taux de sortie.
Q10 - Identifier les apports du système d'information ?	Il existe un bon nombre d'applications différentes selon les activités et services ; harmonisation et simplification des SI en cours.

ANNEXE 1



société	LA POSTE	LA POSTE
nom interviewé	Michèle PERROT	Sandrine FLAGEL
fonction	DRHO	DFI
anonyme : O / N	N	N
Q1 - Définition de la performance	Pour elle, la performance, c'est la feuille de route : c'est-à-dire que chaque entité doit être au rendez-vous de façon équilibrée sur les quatre volets des objectifs commerciaux, économiques, de qualité de service et de qualité de vie au travail.	La performance naît du fait que chaque collaborateur connaît les enjeux, les résultats et les perspectives de l'entreprise.
Q1 - Mesure de la performance	Mme Perrot est allée à la rencontre des directeurs de secteurs en territoire (9 réunions avec 90 à 130 personnes présentes à chaque fois) et a échangé avec eux sur les conditions de travail, les parcours professionnels et les relations de travail. En effet, les derniers questionnaires du « baromètre social » font ressortir que seulement 56% des salariés sont satisfaits de leurs conditions de travail (soit 20% en dessous des benchmarks nationaux). Les Directeurs de Secteurs ont exprimé que les incivilités sont certes un facteur explicatif de cette insatisfaction, mais que cela est surtout lié aux moyens de remplacement jugés insuffisants.	
Q1 - Comment responsabiliser sur des objectifs de performance ?	Mme Perrot pense qu'il faut responsabiliser plus les DS sur la gestion des MRM en leur donnant un budget, peut-être en augmentant la base du taux de remplacement qui génère le budget de FTV (Force de Travail Variable) et le dimensionnement des MRM.	
Q1 - Définition & évaluation du lien social		

ANNEXE 1



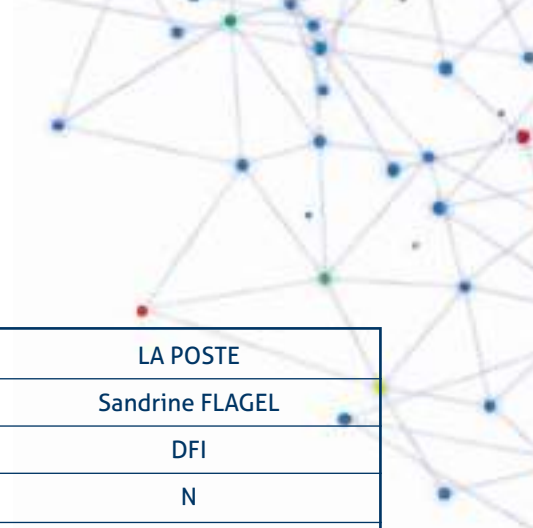
société	LA POSTE	LA POSTE
nom interviewé	Michèle PERROT	Sandrine FLAGEL
fonction	DRHO	DFI
anonyme : O / N	N	N
Q1- Comment fonctionne la coopération DAF / DRH	<p>Une DRH unique pour les trois branches La Banque Postale, le Réseau et les Services Financiers. DRH Opérationnel pour chacune des branches (Mme Michèle Perrot pour le Réseau).</p> <p>Des services transverses prestent pour les trois branches et fournissent études, analyses, prospections...qui sont partagées avec la DFI.</p> <p>Mme Perrot travaille avec la DFI sur ce sujet des MRM (Moyens de Remplacement Mutualisés) : la gestion des MRM est basée sur une note qui date de 1979 ! Des accords locaux ont été pris au fil de l'eau pour réactualiser cet accord. Il faut aujourd'hui refondre au niveau national et harmoniser les mesures financières notamment qui accompagnent cette catégorie de personnel. Trouver des économies, limiter les coûts en revoyant les cadres des déplacements et les indemnités kilométriques induites, les repos compensateurs (qui représentent une lourde dette sociale), redistribuer ces mesures financières autrement pour valoriser le métier de remplaçant...telles sont les pistes de réflexion menées conjointement par la DRO et la DFI.</p>	
Q2 - Quelle est votre contribution à la définition de la stratégie de l'entreprise ?	<p>La DFI (Sandrine FLAGEL) et la DRHO (Michèle Perrot) assistent au CODIR avec les DEX (Directeurs Exécutifs, responsables régionaux) et le CDG (Conseil de Direction Générale : Anne-Laure Bourn, Directeur Général du Réseau La Poste + ses 4 N-1 : Directeur Général Adjoint, Directeur Général Adjoint du Réseau La Poste Développement Commercial, Directeur de la Performance et des Supports, Directrice de la Transformation et de l'Attractivité du Réseau La Poste).</p>	

ANNEXE 1



société	LA POSTE	LA POSTE
nom interviewé	Michèle PERROT	Sandrine FLAGEL
fonction	DRHO	DFI
anonyme : O / N	N	N
Q3 - Quels outils seraient pertinents pour que le duo DAF DRH parle d'une même voix et pèse sur la performance de l'entreprise ?	<p>La DFI va mesurer en « coût », en « masse salariale » les flux présentés par les experts RH, qui sont plus centrés sur les flux RH en effectifs, en emploi (PFE : Plan de Fluidité Emploi).</p> <p>Un tableau de bord unique serait le bienvenu car il y a toujours un décalage d'interprétation entre les analyses produites du fait que les enjeux en flux présentés par la DRHO ne correspondent pas toujours aux enjeux économiques défendus par la DFI. Ne pas avoir les mêmes unités de comparaison nuit à la compréhension des messages clés.</p>	<p>L'indicateur « Taux de remplacement » notamment sert de base au calcul des objectifs de force de travail permanente et par conséquent au suivi de la productivité par établissement. Sa définition n'est pas la même, selon l'angle DFI ou DRHO : sur les populations prises en compte, sur les dates d'extraction des données dans les différents systèmes d'information.</p>
Q4 - Existe-t-il des moments forts de la vie de l'entreprise où le duo DAF DRH devrait davantage travailler ensemble ?		
Q5 - Quelle communication commune du duo DAF DRH ?	<p>En fait ce sont surtout les N-1 de la DRHO et de la DFI qui ont des contacts très fréquents et qui dialoguent beaucoup, notamment avec les services transverses : la Direction du Contrôle de Gestion, par exemple, sollicite la direction de Stéphane Zakarian chargée du Pilotage RH et des Transformations sur la partie budgétaire (cible effectifs, cadres d'organisation, flux prévisionnels), la DCFF va concentrer ses échanges sur la partie Transformation du Réseau et en mesurer les impacts sur la masse salariale et les coûts par catégorie de salariés.</p>	
Q6 - Comment valoriser le capital humain dans l'entreprise ?		

ANNEXE 1



société	LA POSTE	LA POSTE
nom interviewé	Michèle PERROT	Sandrine FLAGEL
fonction	DRHO	DFI
anonyme : O / N	N	N
<p>Q7 - Quels seraient selon vous les chantiers d'amélioration de la coopération des DAF et DRH à envisager dans votre entreprise pour développer la performance et le lien social ?</p>	<p>Mme Perrot estime que la collaboration avec la DFI existe bien entendu, est rendue possible et très active grâce aux projets menés en commun (dossier « Moyens de remplacement ») mais reste perfectible. L'arrivée de Mme Flagel à la DFI est très récente : des réunions de travail DRHO-DFI régulières seront organisées dès la rentrée.</p>	<p>Selon Mme Flagel, DFI, il faudrait organiser des formations de proximité, des doublures selon des formats plus adaptées aux besoins de chaque établissement. La DRHO suit le nombre de jours de formation par agent selon un plan de formation établi en début d'année et présenté aux organisations syndicales. Les budgets alloués à la formation sont parfois consommés sur des grandes masses du plan de formation (par exemple, suite au passage des établissements en « Secteurs ») et certaines catégories de personnel ne sont pas forcément dans la cible et ne vont pas bénéficier de formation pendant plusieurs années. Si les statistiques sont globalement bonnes, elles peuvent cacher de fortes disparités entre les différentes catégories de personnel. La DFI, qui établit les budgets et la DRHO, qui suit le plan de formation par agent, doivent impérativement collaborer pour s'ajuster en cours d'année et trouver de nouvelles ressources, gage de qualité pour les clients et de bien-être au travail pour les collaborateurs, donc de performance pour l'entreprise.</p>
<p>Q8 - Recenser les points positifs de la coopération DAF DRH dans votre entreprise</p>	<p>Tous les ans, la DRHO est à l'origine du choix des indicateurs-clés et des règles qui, si les objectifs sont atteints, voire dépassés, permettront de déterminer la part variable des managers.. Ces indicateurs sont élaborés en collaboration avec les directions fonctionnelles concernées (Direction du Développement Commercial, Direction de l'Expérience Client,...). Des projections sont alors réalisées par les équipes de la DFI pour chiffrer un montant prévisionnel de l'enveloppe à distribuer et pour mesurer l'équité de la démarche et son enjeu incitatif pour les managers. La DFI va ensuite mettre en œuvre les éléments de suivi de la feuille de route et communiquer auprès des managers sur les inducteurs, les leviers et les méthodes de calcul. La DRHO communiquera, notamment auprès des organisations syndicales, sur le choix des indicateurs par rapport à la déclinaison de la stratégie du Groupe. C'est donc une pédagogie « à deux têtes » qui est menée chaque année sur ce sujet.</p>	
<p>Q9 - Recenser les points négatifs de la coopération DAF DRH dans votre entreprise</p>		
<p>Q10 - Identifier les apports du système d'information ?</p>		

ANNEXE 1



société	Vacances Bleues
nom interviewé	Jean Hugues Tantale
fonction	Responsable du contrôle de gestion
anonyme : O / N	N
Q1 - Définition de la performance	La performance : atteinte du résultat budgété ; elle est définie comme le respect des indicateurs de productivité.
Q1 - Mesure de la performance	<u>critères quantitatifs</u> : ratios liés au service (pour l'hébergement nb de chambres faites dans la journée par personne, pour la restauration nb de couverts) ratios de satisfaction clients.
Q1 - Comment responsabiliser sur des objectifs de performance ?	Information régulière des équipes sur le niveau d'atteinte des objectifs, formation.
Q1 - Définition & évaluation du lien social	
Q1- Comment fonctionne la coopération DAF / DRH	La DRH et le RCG rapportent tous les 2 au secrétaire général : ils ont des réunions d'équipe bimensuelles. La DRH et le RCG travaillent très régulièrement ensemble : ils définissent avec le responsable d'exploitation les indicateurs, les éléments à faire figurer dans le reporting. Leurs échanges sont quotidiens.
Q2 - Quelle est votre contribution à la définition de la stratégie de l'entreprise ?	
Q3 - Quels outils seraient pertinents pour que le duo DAF DRH parle d'une même voix et pèse sur la performance de l'entreprise ?	La DRH et le RCG ont un vocabulaire commun (définition de l'effectif par exemple) et un reporting commun.
Q4 - Existe-t-il des moments forts de la vie de l'entreprise où le duo DAF DRH devrait davantage travailler ensemble ?	Le RCG travaille en permanence avec la DRH.
Q5 - Quelle communication commune du duo DAF DRH ?	La communication commune est portée par le Secrétaire Général (qui est leur N+1 commun) au Comex et dans les échanges avec les représentants du personnel.
Q6 - Comment valoriser le capital humain dans l'entreprise ?	Système de tremplin : en partant du bas on peut devenir directeur d'exploitation. Importance de la formation.
Q7 - Quels seraient selon vous les chantiers d'amélioration de la coopération des DAF et DRH à envisager dans votre entreprise pour développer la performance et le lien social ?	
Q8 - Recenser les points positifs de la coopération DAF DRH dans votre entreprise	Bonne communication, partage des outils et du vocabulaire. Travail d'équipe : la DRH se rapproche du RCG pour valider les ratios qu'elle a déterminés de son côté.
Q9 - Recenser les points négatifs de la coopération DAF DRH dans votre entreprise	
Q10 - Identifier les apports du système d'information ?	Logiciel de gestion des heures couplé avec le logiciel de paye.

ANNEXE 2



TÉMOIGNAGE d'une ex-DRH d'une société de services membre de l'ANDRH Provence

L'étroite collaboration entre la DAF et la DRH lors d'un contrôle URSSAF ou en prévention de celui-ci me paraît pertinente car l'échange de compétences et de savoir-faire permet de mieux appréhender le contrôle et les risques financiers induits.

Dans les organisations au sein desquelles j'ai évolué, cette collaboration était d'autant plus nécessaire que les déclarations post paie étaient réalisées par les services comptables et la paie par les services de la DRH.

Plus globalement, le partage de compétences et de vision entre les deux fonctions est un facteur de performance pour l'entreprise car la DAF va apporter à la DRH son expertise en matière comptable, analytique et financière ainsi que sa capacité à chiffrer en masse et la DRH va apporter à la DAF son expertise juridique notamment dans le cadre d'un contrôle URSSAF en matière de réglementation paie et de cotisations sociales, sa maîtrise des dispositions de la CCN applicable à l'activité et un éclairage sur les sujets socialement sensibles au sein de l'entreprise. Cette collaboration me paraît encore plus pertinente dans les activités à forte densité de main d'œuvre telles que les activités de services, pour lesquelles la masse salariale représente plus de 70% du CA.

Pour étayer ma pensée voici quelques exemples qui dépassent le champ du contrôle URSSAF :

Concernant les dispositifs d'allègements de charges dont bénéficient certaines entreprises ex allègement FILLON, CICE (points examinés par les URSSAF) : L'échange de compétences entre les deux fonctions permet à mon sens de mieux appréhender les divers dispositifs. En effet, pour ce qui concerne l'allègement FILLON, la collaboration entre les deux fonctions permettra grâce à l'expertise juridique de la DRH de bien déterminer les éléments entrant dans la formule de calcul de la réduction et les outils de simulation financière de la DAF permettront de chiffrer en masse les impacts de la mesure. La collaboration entre les deux fonctions permettra donc de fournir rapidement à la DG des données financières fiables indispensables au pilotage de l'entreprise.

Il en est de même concernant un autre dispositif, le CICE : s'agissant d'un crédit d'impôt, il est géré dans les entreprises par les services comptables et financiers. Cependant, au-delà des règles financières et comptables, les entreprises doivent, si elles sont dotées de représentants du personnel ; informer et consulter chaque année le CE, en produisant une note détaillée sur les conditions d'utilisation du CICE (cette donnée doit d'ailleurs être retranscrite dans la BDES). Il est donc impératif que les deux fonctions collaborent afin d'établir une communication accessible aux élus. Lors de cette collaboration, la DRH va bénéficier de l'expertise de la DAF en matière comptable et financière ce qui lui permettra de bien comprendre le dispositif et la DAF va pouvoir grâce à la DRH appréhender les problématiques sociales générées par cette mesure et pourra donc élargir sa vision du sujet. En synthèse, cette collaboration permettra aux deux fonctions de disposer d'une vision plus globale de l'entreprise.

ANNEXE 2



Un autre exemple concernant le CICE et ses conséquences sur l'épargne salariale : Comptablement le CICE n'est pas pris en compte dans le calcul de la participation (épargne salariale) ce qui nécessairement va venir impacter la politique salariale de l'entreprise et par là même les négociations annuelles de salaires avec les partenaires sociaux. L'absence d'échange et d'anticipation sur ce point entre les deux fonctions peut donc avoir un effet néfaste sur le climat social de l'entreprise.

Concernant la BDES : la collaboration entre les deux fonctions est là encore nécessaire. En effet, au-delà de la simple communication des données comptables et financières par la DAF à la DRH, il est à mon sens pertinent que les deux fonctions puissent nourrir une réflexion commune permettant d'élaborer d'un document lisible et facile d'accès.

Concernant la détermination des budgets de fonctionnement et des œuvres sociales du CE : Au sein des entreprises dotées d'un ou plusieurs CE, ce sujet est sensible et fait souvent l'objet de revendications de la part des élus. Or, la jurisprudence en la matière a été abondante et est venue préciser que l'assiette de calcul du budget des œuvres sociales du CE est déterminée par à un compte comptable. Dans ce cadre, la DRH devra impérativement se rapprocher de la DAF pour bien vérifier avec cette dernière quelles sommes alimentent ce compte afin éventuellement de ne retenir que les sommes définies par la jurisprudence et s'appuiera également sur la DAF pour chiffrer en masse l'impact financier de cette mesure sur les comptes de l'entreprise.

LEXIQUE



ANDRH	Association nationale des Directeurs des Ressources Humaines
Benchmarks	Points de comparaison
BFR	Besoin en fonds de roulement
BNB	Bonheur national brut
BSC	Balanced ScoreCard / tableau de bord prospectif
CA	Chiffre d'affaires
CET	Compte épargne temps
Compétences holistiques	Du grec Holos «le tout», compétences qui doivent prendre en compte l'environnement, qui s'interprètent de manière globale
Cotisations AT	Cotisations Accident du travail
CSP	Catégorie socio professionnelle
DFCG	Association des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion
DFI	Directeur Financier
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'Emploi
DRF	Directeur des Ressources Financières
DRHO	Directeur des Ressources Humaines Opérationnelles
DS	Directeur des Secteurs
EBIT	Earnings before interests and taxes ; correspond à l'EBE excédent brut d'exploitation
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization ; correspond au Résultat d'exploitation
Entreprise agile	Entreprise capable de s'adapter très rapidement à son environnement aussi bien au niveau de sa stratégie qu'à celui de ses pratiques opérationnelles
ETP	Equivalent temps plein (effectifs)
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
Intelligence collective	Capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres, de telle manière à trouver un avantage supérieur (tant individuel que collectif) à ce qui aurait été obtenu si chacun avait agi isolément
IBET	Indice de bien-être au travail
KPI	Key Performance Indicator / indicateur clé de performance
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OVAR	Méthode de gestion Objectifs-Variable d'Actions- Responsabilité
PARTICIPATION	Participation des salariés aux résultats de l'entreprise
PDG, DG	Président Directeur Général, Directeur Général
PEE	Plan d'épargne entreprise
PERCO	Plan d'épargne retraite collectif
QVT	Qualité de Vie au Travail
SROI	Social return on investment – Retour sur investissement social
SS	Sécurité sociale
Structure holarchique	Structure sans hiérarchie pyramidale, sans manager, chaque membre pouvant devenir « chef de projet » en fonction de ses compétences

Éditeur : Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de Gestion (DFCG), Association loi 1901
14 rue Pergolèse - 75116 Paris (France)
Directeur de la publication : Philippe Audouin, Président de la DFCG

Être membre de la DFCG,
c'est faire partie du 1^{er} réseau
des dirigeants Finance & Gestion

J'ADHÈRE



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

Plus d'informations
www.dfcg.fr
01 42 27 93 33
cotisation@dfcg.asso.fr

Les Directeurs Financiers qui excellent ont un secret

Shot énergisant
Talentia CPM
dope votre
élaboration budgétaire

Concentré régénérant
Talentia CPM
dynamise
vos reportings

Extrait tonifiant
Talentia CPM
booste
vos reconciliations
intragroupe

Cocktail revitalisant
Talentia CPM
accélère votre
consolidation



talentia-software.fr

Talentia CPM

La gamme énergisante spécialement formulée pour les Directeurs Financiers.

talentia
Software
Inspiring progress