

DOSSIER DU DESS CONTROLE DE GESTION SOCIALE

www.desscgs.free.fr

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
<u>LES CALCULS D'EFFECTIFS FACE AUX OBLIGATIONS LEGALES</u>	3
LES DIFFERENTES FAÇONS DE MESURER LES EFFECTIFS.	5
L'INCIDENCE DES SEUILS D'EFFECTIF	6
A) LES DOCUMENTS RELATIFS AUX EFFECTIFS	6
B) LES INSTANCES REPRESENTATIVES DU PERSONNEL.	8
C) LES PRINCIPAUX DOCUMENTS NON LIÉS AUX EFFECTIFS MAIS PROVENANT DU DÉPASSEMENT D'UN SEUIL.	9
<u>VISION OPERATIONNELLE : BUDGETISATION DES EFFECTIFS</u>	10
LA PREVISION, LE CONTROLE ET LES AJUSTEMENTS DES EFFECTIFS	11
A) LES SORTIES	11
B) LES ENTREES	15
C) CAS PARTICULIER DE LA MOBILITE INTERNE	19
UN OUTIL DE REFLEXION BUDGETAIRE : LES MATRICES DE POSTES	22
LE PASSAGE DES EFFECTIFS AUX TEMPS	24
<u>VISION STRATEGIQUE : PLANIFICATION ET INDICATEURS DE SUIVI</u>	25
LA PLANIFICATION DES EFFECTIFS DANS LE TEMPS :	26
A) LES PRINCIPES DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS :	26
B) L'ETAT DES BESOINS :	26
C) L'ETAT DES RESSOURCES:	28
D) LE TRAITEMENT DES PROMOTIONS PAR LES MATRICES DE TRANSITION	29
E) LES AJUSTEMENTS :	30
LES INDICATEURS DE SUIVI DES EFFECTIFS	37
A) L'EVOLUTION DU NIVEAU DE L'EMPLOI :	37
B) L'EVOLUTION DES EMPLOIS :	39
CONCLUSION	42
BIBLIOGRAPHIE :	43

Introduction

La notion d'effectif est un thème clé et essentiel de la gestion des ressources humaines. Elle constitue ainsi le cœur de nombreuses problématiques des services R.H au sein des organisations et, par extension, des pôles de contrôle de gestion sociale quand ils ont été mis en place.

Or, beaucoup d'entreprises ne connaissent pas, à quelques unités près, leurs effectifs à un moment donné. C'était en particulier le cas pour nombre d'entreprises du secteur public qui n'avaient aucune idée du nombre de fonctionnaires qu'elles possédaient en leur sein. Ce constat a une double origine :

- La grande diversité des types de mesure conduit à la variété des chiffres révélés. En effet toutes les entreprises n'ont pas encore, loin de là, formalisé tous les processus de calcul ce qui explique la variabilité des résultats.
- L'importance des mouvements, la variété croissante des statuts individuels et des modalités d'emploi font que la saisie d'un état d'effectif à un moment donné peut être très délicate. La diversité des modes d'observation ne facilitant en aucun cas l'unicité de la mesure.

Il n'en reste pas moins qu'il est essentiel pour les entreprises de connaître leurs effectifs et d'en contrôler la structure ainsi que l'évolution dans le temps. D'une part, vis à vis des obligations légales qui y sont attachées et d'autre part, dans un souci de performance globale. C'est pourquoi notre développement visera à mettre en lumière quelle peut être la création de valeur engendrée par une bonne maîtrise des effectifs pour une organisation donnée.

Ainsi dans un premier temps, nous nous intéresserons aux différents modes de calculs d'effectifs face aux obligations légales. Puis nous considérerons le processus de budgétisation des effectifs dans une approche opérationnelle. Enfin dans la troisième partie, nous nous confronterons à une vision plus stratégique de la gestion des effectifs à travers la planification et les indicateurs de suivi qui en découlent.

LES CALCULS D'EFFECTIFS FACE AUX OBLIGATIONS LEGALES

Les différents effectifs

Nous pouvons distinguer **6 grandes notions d'effectif**. Toutes trouvent leurs origines dans le registre unique du personnel et dans l'ensemble des logiciels de calcul de paye et de gestion RH.

NOM	DEFINITION	METHODOLOGIE DE CALCUL
Effectif habituel ou théorique	Ce sont les salariés permanents sous contrat à durée indéterminée travaillant à temps plein, y compris les salariés en période d'essai ou de préavis, les VRP exclusifs, les travailleurs à domicile, les salariés dont le contrat est suspendu, les salariés sous contrat intermittent, les travailleurs intérimaires, les stagiaires étrangers qui sont pris en compte au prorata de leur temps de présence comme les travailleurs à temps partiel.	

Effectif inscrit	C'est l'ensemble des travailleurs figurant (et non sortis) sur le registre unique du personnel. Pratiquement toutes les catégories de salariés que l'on est susceptible de rencontrer dans l'entreprise se trouvent dans ce registre. Les seules catégories laissées en dehors sont celles des travailleurs à domicile et des contrats suspendus.	Effectif inscrit = effectif théorique – contrats suspendus pour absences de longue durée – travailleurs à domicile.
Effectif permanent	Il se compose des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée inscrits à l'effectif pendant toute l'année considérée.	<u>Effectif permanent</u> = effectif initial – départs – CDD – temps partiel
Effectif initial	Celui inscrit au 1 ^{er} janvier de chaque année.	
Effectif fiscal	Il regroupe tous ceux qui ont figuré peu ou prou à l'effectif et qui, de ce fait, ont perçu de l'entreprise une rémunération au titre de l'exercice.	<u>Effectif fiscal</u> = effectif initial + entrées
Effectif présent	C'est l'ensemble des personnes considérées comme présentes à un instant noté T, qu'elles travaillent ou non pour leur activité principale.	<u>Effectif présent</u> = effectif payé – absents rémunérés
Effectif au travail	C'est l'ensemble des personnes travaillant pour leur activité principale. Sont exclus donc, les personnes en formation, en délégation, infirmerie, etc....	<u>Effectif au travail</u> = Effectif présent – personnes ne travaillant pas réellement pour l'activité constituant leur occupation habituelle

Les différentes façons de mesurer les effectifs.

Après avoir défini les types d'effectif, il s'agit maintenant de déterminer les différents modes de calcul. Comme précédemment, les données nécessaires à ces calculs se retrouvent dans le registre unique et dans l'ensemble des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH).

- **Effectif instantané** : mesuré à une date donnée.
- **Effectif moyen** : calculé comme un stock moyen.
- **Effectif moyen annuel** : somme des effectifs mensuels / 12
- **Effectif inscrit** : toute personne est comptée pour 1 quel que soit son type d'emploi.
- **Effectif pondéré** : la pondération est effectuée en fonction du temps d'emploi de chaque salarié, rapporté au temps normal dans l'entreprise. On parle d'effectif ETP (équivalent temps plein).

Son mode de calcul est simple : c'est le nombre total d'heures travaillées divisé par la moyenne annuelle des heures travaillées dans des emplois à plein temps. Voici un exemple : Soient deux salariés à temps partiel, un a 40% et l'autre à 30% ; alors l'effectif théorique est de deux personnes mais l'effectif pondéré est de 0.7 (40% + 30%).

L'intérêt de la pondération est clair : il s'agit de différencier dans la comptabilisation des effectifs les salariés selon leurs temps de travail dans l'entreprise. Il apparaît normal qu'un travailleur à temps partiel ne compte pas pour 1 mais compte pour son temps de travail par rapport au temps complet.

L'incidence des seuils d'effectif

Les obligations sociales de l'employeur sont généralement attachées à l'effectif salarié de l'entreprise ou de l'établissement.

Le franchissement de certains seuils dits seuils d'effectif entraînent en particulier :

** la présence des instances représentatives du personnel (IRP)*

** la présence de certains équipements sociaux.*

Voici quelques exemples :

- pour les entreprises de plus de 200 salariés, un local syndical doit être mis à leur disposition.

- nécessité d'avoir un réfectoire au-delà d'un certain seuil également.

** l'existence de certains documents et/ou de déclarations.*

** l'existence et/ou le montant de certaines contributions, cotisations et charges (versement transport, taxe d'apprentissage, effort de construction, participation,...)*

A) Les documents relatifs aux effectifs

Pour la plupart des documents, l'effectif qui est pris en compte est l'effectif habituel.

a) Le registre unique du personnel

Il est tenu dans l'ordre chronologique de l'embauche et il consigne les entrées et les sorties des salariés, des intérimaires et des travailleurs mis à disposition de l'entreprise.

Ce document est obligatoire dans tous les établissements où sont occupés des salariés et il est tenu à la disposition des délégués du personnel, de l'inspecteur du travail, des agents de l'URSSAF, des officiers et agents de police judiciaire, des agents de la direction générale des impôts,....

Ce registre permet de calculer le nombre de personnes qui travaillent dans l'entreprise à un instant T. De plus, il permet de différencier les travailleurs selon leur type de contrat et leur temps de travail car ces mentions sont obligatoirement

inscrites dans le registre. Comme nous l'avons vu précédemment, il sert donc de base aux calculs des effectifs.

b) La déclaration annuelle des données sociales (DADS)

Elle est obligatoire pour toutes les entreprises qui embauchent au moins 1 salarié. Elle regroupe les informations concernant les rémunérations (de tous types) des salariés, les cotisations sociales et les différents impôts que l'entreprise doit. Ce document est donc plus utile pour le suivi de la masse salariale mais il nous renseigne principalement sur l'effectif fiscal.

c) Le bilan social

Obligatoire pour les entreprises ou établissements de plus de 300 salariés. Il récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. Il se compose de 7 parties : emploi – rémunérations et charges accessoires – conditions d'hygiène et de sécurité – autres conditions de travail – formation – relations professionnelles – Autres conditions de vie relevant de l'entreprise. Les données concernant les effectifs se regroupent dans le premier chapitre. En effet, le décret du 8 décembre 1977 prévoit que ce chapitre comporte 8 rubriques :

- 1- effectifs
- 2- travailleurs extérieurs
- 3- embauche
- 4- départs
- 5- promotion
- 6- chômage
- 7- handicapés
- 8- absentéisme

Cependant, les rubriques, et surtout les informations qu'elles contiennent, sont adaptées aux secteurs, au niveau et à la taille des unités. Ainsi, le bilan social des entreprises industrielles ne comporte que 6 rubriques (promotions et handicapés sont omis) et 18 ou 19 informations, alors que le bilan social d'entreprise du commerce et des services comporte 8 rubriques et 35 ou 37 informations en fonction de la taille.

Certaines informations relatives à l'emploi sont à rechercher dans d'autres chapitres du bilan social : le travail à temps partiel (chapitre 4), les apprentis (chapitre 5).

d) Les autres documents

- Le rapport unique au CE : même forme que le bilan social mais pour les établissements de moins de 300 salariés.

- Il y a aussi, entre autre, les déclarations aux caisses de retraites, aux Assedic, à la sécurité sociale... Ces déclarations peuvent surtout nous renseigner sur les catégories socio professionnelles présentes dans les entreprises. Actuellement en cours de test, les entreprises devront juste remplir une DADS unifié qui regroupe donc toutes les autres déclarations.

- La déclaration des mouvements de main d'œuvre. Elle est mensuelle et elle renseigne sur les entrées et les sorties de personnel de chaque mois.

B) Les instances représentatives du personnel.

Le calcul de ces seuils est toujours fondé sur le registre unique du personnel mais chaque obligation utilise un mode de calcul qui lui est propre.

a) Les délégués du personnel :

Obligatoire pour les entreprises de plus de 10 salariés. Le type d'effectif pris en compte est l'effectif théorique et le nombre de délégués est déterminé selon des bases fixées par voie réglementaire, compte tenu du nombre de salariés.

b) Le comité d'entreprise :

Le seuil est fixé à 50 salariés (effectif théorique) atteint pendant 12 mois consécutifs ou non au cours des trois années précédentes. Sont exclus du mode de calcul, le chef d'entreprise et les titulaires de contrat d'apprentissage, emploi solidarité, intérim (pour les remplacements), d'insertion en alternance.

c) Le CHSCT :

50 salariés. Même mode de calcul que le CE.

d) Les délégués syndicaux :

Obligatoires à partir de 50 salariés. Sinon, le délégué du personnel fait aussi office de délégué syndical. Le nombre de délégués syndicaux de chaque section syndicale est fixé par décret compte tenu de l'effectif des salariés.

C) Les principaux document non liés aux effectifs mais provenant du dépassement d'un seuil.

NOM	DEFINITION	EFFECTIF UTILISE POUR LE CALCUL DU SEUIL
Règlement intérieur	Ce document impose des règles générales et permanentes relatives à la vie dans l'entreprise.	Effectif présent : obligatoire pour les établissements de plus de 20 salariés.
La déclaration annuelle de la participation à la formation professionnelle.	Définition du plan de formation	Effectif théorique : + de 50 salariés
La déclaration annuelle sur la participation à l'apprentissage	Pour calculer le montant de la taxe d'apprentissage	Effectif théorique : + de 9 salariés
La déclaration annuelle sur la participation à l'effort de construction	Pour calculer le montant de la taxe et établir une commission logement pour les entreprises de + de 200 personnes	Effectif théorique : + de 50 salariés
La déclaration annuelle sur la participation aux résultats de l'entreprise	Pour définir le mode de calcul de la participation due aux salariés.	Effectif théorique : + de 50 salariés

Bilan : La notion d'effectif connaît plusieurs sens et plusieurs modes de calcul. Ceci complique la tâche aux responsables RH ou aux contrôleurs de gestion sociale qui doivent suivre constamment l'évolution des divers effectifs afin d'être averti lors de chaque dépassement de seuil et donc de mettre en place des équipements sociaux ou d'établir des documents afin d'être en accord avec la loi. Il serait peut être utile de définir un mode de calcul type d'effectif commun à toutes les entreprises et à tous les seuils légaux pour faciliter la gestion des effectifs.

VISION OPERATIONNELLE : BUDGETISATION DES EFFECTIFS

Nous avons, lors de la première partie de notre développement, insisté sur les différentes définitions de la notion d'effectif et mis en valeur les principaux modes de calcul qui y sont rattachés. Nous avons également constaté qu'une bonne maîtrise quantitative des effectifs est essentielle pour les organisations en terme de respect des obligations légales nées du dépassement de certains seuils.

Nous abordons désormais le deuxième axe de notre plan. Il porte sur la budgétisation des effectifs. Or, parmi les caractéristiques communes aux entreprises performantes, on relève le plus souvent les deux suivantes :

- un climat social satisfaisant, associé à une mobilisation complète des ressources humaines ;
- une gestion prévisionnelle traduisant les perspectives stratégiques dans les différents domaines fonctionnels et opérationnels.

Ainsi la mise en place des budgets d'effectifs concrétise parfaitement, en terme d'outils, ces deux éléments de la performance. En effet, les budgets d'effectifs présentent et analysent l'évolution de la population salariée ou bien encore de la population présente au travail sur une période donnée (l'année en général) pour une fonction, un statut, une sous-unité ou l'ensemble de l'organisation.

Il est important de noter que nous nous concentrerons dans cette partie sur une approche opérationnelle de la gestion des effectifs de court terme (un an tout au plus). Ainsi il s'agira d'explicitier les outils de suivi journalier de la population salariée de l'organisation selon le processus : prévision → contrôle → réajustement.

Nous considérerons la vision stratégique à long terme par la suite à travers notre troisième axe de développement.

La prévision, le contrôle et les ajustements des effectifs

Recrutements, départs, promotions affectent le volume et la composition des effectifs. Leur suivi permet d'apprécier la mobilité et la stabilité du personnel et d'anticiper les évolutions futures. Cependant, les taux d'entrée et de sortie reflètent largement l'environnement interne et externe de l'entreprise.

A) Les sorties

Les causes de départ sont multiples. Les sorties peuvent se décomposer en prévisibles de manière certaine et incertaine. La grille d'information retenue par le bilan social retient les catégories suivantes (décret du 8 décembre 1977) : licenciements pour cause économique, licenciements pour des causes autres qu'économiques, départs en pré-retraite et en retraite, fins de CDD, démissions, départs en cours de période d'essai, décès, mutations d'un établissement à un autre.

Nous classerons ces catégories selon leur prévisibilité.

a) Prévision de manière certaine des sorties de personnel.

- ✓ Les licenciements pour cause économique.
- ✓ Les départs en pré-retraite et en retraite. Les départs en retraite ne posent pas de problème de prévision, qu'ils s'opèrent à l'âge statutaire ou suivant des plans qui sont généralement décidés suffisamment à l'avance pour être budgétés.
- ✓ Les fins de CDD.
- ✓ Les mutations d'un établissement à un autre. C'est une modification du contrat de travail. Lorsqu'elle a été prévue par le contrat, la convention collective ou par des usages de la profession, la modification du lieu de travail n'apparaît pas comme

une clause essentielle du contrat et le refus du salarié n'entraîne pas rupture du contrat à la charge de l'employeur.

Par extension nous pouvons assimiler les absences justifiées telles que les congés maternité, les congés payés à des départs. Ils sont certes temporaires et n'entraînent pas de rupture du contrat de travail mais ont des répercussions sur l'effectif « productif ». Ces personnes doivent être remplacées.

Budgéter ces données permet à la DRH de prévoir ses besoins en matière de recrutement interne ou externe. Cela permet aussi, par extension, de calculer la masse salariale. Dans une optique de court terme, les départs certains relèvent d'une gestion des effectifs « au jour le jour ».

b) Prévision incertaine des sorties de personnel.

- ✓ Les démissions. Elles doivent être portées à la connaissance de l'employeur de façon non équivoque, par écrit ou verbalement. Elles n'ont pas à être motivées. Il n'est pas nécessaire qu'elles soient acceptées.
- ✓ Les départs en cours de période d'essai .
- ✓ Les décès.
- ✓ Les licenciements pour des causes autres qu'économiques. La loi du 13 juillet 1973 a précisé que tout licenciement doit avoir une cause réelle et sérieuse.

De même, certaines absences du personnel ont pour conséquence un recrutement. Il s'agit ici de celles que l'on ne peut pas prévoir, à savoir : les accidents du travail, les arrêts maladie.

Ces départs ne peuvent être prévus. Néanmoins, nous pouvons projeter les données de l'année précédente en leur appliquant un coefficient reflétant la politique de l'entreprise.

Par exemple, si les démissions sont dues à un mauvais climat social, que la direction a entrepris d'améliorer celui-ci, on peut donc escompter un taux de démission inférieur ; on appliquera au nombre de N-1 un coefficient inférieur à 1.

Pour les décès il s'agira plus d'une politique relevant de la sécurité sur le poste de travail.

Les indicateurs suivants pourront être utilisés :

$\frac{\text{Nombre de décès } N-1 * (1+x)}{\text{Effectif habituel sur le lieu de travail}}$

x = coefficient d'usure du matériel

x = coefficient relatant la politique de sécurité de l'entreprise

$\text{Nombre de démissions } N-1 * (x)$
--

x = coefficient relatant le climat social de l'entreprise

Le climat social va se dégrader : $x > 1$

Lorsqu'il s'agit d'extrapoler les données incertaines des années précédentes il ne faut pas prendre en compte les effets particuliers de l'activité propre à cette année là. Par exemple, si en N-1 un incident d'importance majeure se produit, tel qu'une fusion ou une acquisition, la prévision pour N devra prendre en compte cet aspect et ses éventuelles répercutions sur les années suivantes.

c) Exemple de tableaux de bord

Causes	N-1		prévision N		réalisation N		écart	
	effectif concerné	% de l'effectif inscrit	effectif concerné	% de l'effectif inscrit	effectif concerné	% de l'effectif inscrit	valeur absolue	analyse des écarts
Arrêts maladie								
Accidents du travail								
Démissions								
Départs en cours de période d'essai								
Décès								
Licenciements								

Ce tableau de bord permet d'avoir une vision globale, sur l'année et pour l'ensemble de l'entreprise (mais on pourrait très bien le mettre en place pour un seul service ou encore choisir de le mensualiser), quant aux faits générateurs des sorties incertaines. Il permet donc de s'ajuster et d'entreprendre les actions nécessaires à la bonne marche de l'activité à court terme. Les données seront celles du registre unique du personnel ou celles de la déclaration des mouvements de main-d'œuvre. Par exemple, si le nombre de démissions prévu augmente, il faudra penser à recruter. De même, si les absences justifiées telles que les congés maternité sont en hausse, on pourra embaucher en CDD.

Malgré une tendance des politiques de réduction des coûts à réduire les effectifs, et notamment ceux des fonctions de support, il semble important de définir avec précision les attentes en matière de productivité (lorsqu'elles peuvent être mesurées) ou de niveau de services offerts (lorsque ce n'est pas le cas comme par exemple pour la DRH). En effet, un effectif minimal est obligatoire afin d'atteindre les objectifs fixés. Cette logique empruntée au BBZ (budget base zéro) permet d'avoir une approche différente en matière d'effectifs : ce ne sont plus des coûts que l'on gère mais des investissements en vue d'atteindre ses buts.

Dans cette optique de réallocation optimale des ressources peut être abordé le cas particulier de la mobilité interne.

B) Les entrées

Certains éléments constitutifs de ce que l'on qualifie d'entrées en cours d'année peuvent être calculés de manière prospective ou au contraire de façon plus aléatoire.

a) Prévision de manière certaine des entrées de personnel.

Les entrées de personnel pouvant être prévues de manière certaine sont, en général ; celles qui dépendent de la politique globale de recrutement. Cette stratégie à moyen ou long terme permet de quantifier annuellement le nombre de :

- ✓ CDI ;
- ✓ CDD ;
- ✓ stages ;
- ✓ contrats d'apprentissage ;

recrutés en interne comme en externe, par établissement, service, ou encore par catégorie socioprofessionnelle. Ils ne dépendent, en effet, pas d'aléas économiques ponctuels.

La méthodologie pouvant être retenue sera une augmentation ou une diminution du nombre des effectifs de N-1 pondérée par un coefficient relatant la conjoncture et les besoins en personnel.

Par exemple la croissance sera de 3% et les besoins en CDI augmenteront par conséquent de 2% ; le nombre de CDI sera de

$\text{Effectifs CDI de N-1} * 1,02$

Si l'organisation de l'entreprise a mis en place une procédure annuelle de recensement des besoins par service, on peut imaginer que la DRH reçoit des « bons de commande » en personnel, qu'elle est chargée de recruter. La budgétisation se fera alors à partir des besoins exprimés par chaque unité.

De manière générale, il faudra tenir compte de la cause, du fait générateur de recrutement. En effet, ceux-ci peuvent avoir pour origine les diverses sorties de personnel que nous avons exposé dans un premier temps.

b) Prévision incertaine des entrées de personnel.

Les prévisions incertaines reflètent une variation de l'activité, ponctuelle et exceptionnelle. En fonction des taux de croissance associés à un secteur d'activité, à un type de produit, le recrutement de travailleurs temporaires, l'appel à des prestataires extérieurs sera d'autant plus important que :

- ✓ l'anticipation de cette croissance d'activité n'aura pu être prévue (crise de confiance en un produit, une marque qui a pour conséquence un transfert de la consommation vers des produits de substitution) ;
- ✓ que celle-ci est courte dans la durée (besoin en personnel hospitalier pendant la canicule).

Les types de contrats alors utilisés par l'entreprise pour pallier les déficits en personnel sont les missions d'intérim, les CDD (si la période est plus longue) ou encore les stages.

Ces pics d'activité engendrent donc une hausse du travail précaire dans l'entreprise. Cette hausse n'est, bien entendu, pas proportionnelle à celle de l'activité car le rendement d'un travailleur temporaire est bien plus faible que celle d'un salarié permanent. Ce qui signifie qu'on ne peut pas prendre comme base la productivité d'un salarié permanent pour déterminer le nombre de travailleurs temporaires nécessaires à combler le déficit de main d'œuvre.

Le bilan social donne les indicateurs suivants :

- ✓ Le nombre d'embauches par CDD dont travailleurs saisonniers ce qui permet de dissocier les pics d'activité récurrents de ceux qui ne le sont pas.
- ✓ Le nombre de travailleurs extérieurs : stagiaires, nombre moyen mensuel de travailleurs temporaires et la durée moyenne des contrats de travail temporaire. Ce dernier indicateur est le reflet de la politique de l'entreprise en matière de résorption des pics d'activité : plus la durée moyenne de ces contrats est courte, plus l'entreprise est réactive et recherche une stabilité de l'emploi en son sein.

Des ratios de prévision de ces entrées peuvent être le nombre de contrats dits précaires de l'année N-1 pondéré par un coefficient inférieur à 1 si l'INSEE pense que l'activité sera plus stable que celle de l'année précédente et supérieur à 1 si l'INSEE pense le contraire.

Il semble évident qu'il faille ajuster ces taux de croissance aux besoins exprimés par l'entreprise et notamment prendre en compte sa politique de stabilisation de l'emploi (recours massif aux emplois précaires ou non).

c) Quelques exemples de tableaux de bord

La prévision des entrées dans le service de production du produit 1:

Périodicité : le trimestre

Effectif : nombre de personnes

Méthode retenue : recensement des besoins par unité.

Type de contrat	TR1	TR2	TR3	TR4
service production produit 1	=(CDI+CDD+...+Stages)			
CDI	= (CSP 1 +...+CSP6)			
CSP 1				
CSP 2				
CSP 3				
CSP 4				
CSP 5				
CSP 6				
CDD	= (CSP 1 +...+CSP6)			
CSP 1				
CSP 2				
CSP 3				
CSP 4				
CSP 5				
CSP 6				

Ce tableau s'applique à tous les types de contrats et permet d'avoir une vision détaillée, par service, des emplois et CSP (retenues par l'entreprise ; l'INSEE retient 6, 29 ou 412 nomenclatures de postes). Il peut et devrait ensuite faire l'objet d'un document de synthèse permettant une visibilité globale selon la périodicité souhaitée.

Par exemple, sur l'année:

Recrutements		services			
		1	2	3	4
CDI	CSP 1				
	CSP 2				
					
CDD	CSP 1				
	CSP 2				
					

Le contrôle :

Par service, les contrats conclus par trimestre, et les conclusions que l'on peut en tirer.

Type de contrat	TR1			
	Projeté	Réalisé	marge à reporter	trop recruté
service production produit 1			Si réalisé inférieur au projeté on peut reporter sur les périodes suivantes afin d'avoir une marge de manœuvre plus grande en cas de besoin en personnel	Si réalisé supérieur au projeté, on doit restreindre les embauches sur les périodes suivantes afin de rester dans le budget initialement prévu
CDI				
CSP 1				
CSP 2				
CSP 3				
CSP 4				
CSP 5				
CSP 6				
CDD				
CSP 1				
CSP 2				
CSP 3				
CSP 4				
CSP 5				
CSP 6				

A titre indicatif, nous pouvons insérer à ce tableau les informations suivantes :

- | |
|---|
| <u>Effectifs projetés TR1</u>
Effectifs projetés année N |
|---|

- | |
|---|
| <u>Effectifs réalisés TR1</u>
Effectifs réalisés année N |
|---|

C) Cas particulier de la mobilité interne

La mobilité est devenue une préoccupation majeure des entreprises. Celles-ci doivent s'adapter en permanence aux changements rapides des technologies, aux contraintes et aux évolutions des marchés et en conséquence ajuster leurs structures et leur organisation.

Parmi les conditions de réussite, figurent la gestion des ressources humaines :

- ✓ avec pour objectif la recherche de l'adaptation et du maintien des effectifs ;
- ✓ en développant la mobilité tant professionnelle que géographique ;
- ✓ en recherchant la meilleure adéquation entre les exigences de l'organisation du groupe et les aspirations du personnel.

Nous avons déjà abordé ce point sous l'angle des départs pouvant être prévus de manière certaine.

Le bilan social permet d'appréhender deux aspects : la mobilité géographique (mutation entre établissements) et la mobilité hiérarchique (promotion).

La réallocation interne des effectifs à évidemment des incidences sur la gestion prévisionnelle des effectifs à court terme: le nombre de collaborateurs par sous unité évolue. La mobilité interne sera traité comme des départs cumulés avec des entrées.

origine des remplaçants \ Postes à pourvoir	Extérieur	Autres fonctions	Position 1	Position 2
Position 1	85%	10%	5%	
Position 2	60%	10%	25%	5%
Position 3	-	5%	30%	60%

Pour 100% des postes à pourvoir en position 2 :

- ✓ 60% seront recrutés à l'extérieur ;
- ✓ 10% pourvus par des collaborateurs en provenance d'une autre fonction de l'entreprise ;
- ✓ 25% pourvus par des collaborateurs en position 1 ;
- ✓ et 5% pourvus par des mouvements de collaborateurs déjà en position 2.

Cet exemple permet de mettre en évidence qu'un tiers des postes à pourvoir en position 2 seront recrutés en interne.

Pour une vision plus globale selon le type de mobilité, l'entreprise peut mettre en place ce tableau de bord :

mobilité hiérarchique	arrivées			
départs	niveau 2	niveau 3	niveau 4	TOTAL
niveau 1	10%	2%	2%	14%
niveau 2	30%	28%	3%	61%
niveau 3	10%	-	15%	25%
TOTAL	50%	30%	20%	100%

10% des départs seront situés au niveau 1 et seront recrutés au niveau 2.

50% des arrivées en matière de mobilité interne seront situés au niveau 2.

61% des départs en matière de mobilité interne seront situés au niveau 2

Nous faisons l'hypothèse qu'il ne peut y avoir de rétrogradation.

mobilité géographique	arrivées			
départs	région monde 1	région monde 2	région monde 3	TOTAL Départs
région monde 1	-	18%	12%	30%
région monde 2	10%	-	20%	30%
région monde 3	15%	25%	-	40%
TOTAL Arrivées	25%	43%	32%	100%

18% de la mobilité géographique s'opèrera entre les régions 1 et 2.

32% des arrivées se situera dans la région monde 3.

30% des ressources internes seront puisées dans la région 2.

La mobilité interne, tant géographique que hiérarchique devra être prise en considération dans les tableaux de bord de gestion des effectifs.

La mobilité interne dépend de la stratégie de l'entreprise en la matière mais le fait générateur reste la meilleure répartition des compétences abordée dans la sous partie suivante.

Un outil de réflexion budgétaire : Les matrices de postes

Les matrices de postes vont nous permettre d'aborder la notion d'effectif sous un angle différent de ce que nous avons vu dans le premier point. En effet, l'aspect qualitatif et l'idée de compétence vont prendre, dès lors, toute leur importance.

Ainsi en partant du classement des emplois que possède toute entreprise pour établir la paie, il est intéressant de recenser les compétences par type de postes occupés. Notre point de départ est donc le SIRH en place et plus particulièrement la base de données servant de support à la paie.

L'étude est anonyme, désignant simplement le nombre d'occupants actuel (le bilan) ou souhaitable (la cible) pour chacun des types de postes et par unité d'affectation. Une telle approche présente l'intérêt de dresser un premier « état des lieux » sur les compétences actuelles et ainsi de visualiser un bilan, ou une cible. Elle est aisée à dresser à partir du système de paie, mais présente bien sûr l'inconvénient de toute approche sur la base des postes : ils ne traduisent souvent ni les compétences réelles de leur titulaire, ni la réalité des expertises qui y sont nécessaires.

Beaucoup d'entreprises utilisent cette approche en vue d'initialiser une gestion budgétaire à un double titre :

- La matrice représente un état des effectifs budgétaires. Elle permet donc d'asseoir la construction des budgets de frais de personnel et d'étayer par un document évolutif les toujours difficiles négociations sur la répartition des effectifs.
- La comparaison entre l'état actuel et la cible permet d'opérer des réflexions sur les ajustements à conduire pour réaliser le passage entre une répartition constatée et une cible. Cette démarche facilite, par exemple, la définition des besoins globaux de formation en vue de faire évoluer les postes sur quelques années, et même de donner un premier chiffrage des budgets à consentir. Nous constatons ici que la frontière entre l'opérationnel et le stratégique n'est plus alors clairement identifiable.

Dans l'exemple ci-après, une cible (vision à N+1) est élaborée dans la même présentation que le tableau de base (à la date T). Elle donne une matrice des postes souhaitables à un an.

Extrait d'une matrice des postes

		Niveaux de qualification					
		Cadres	AM	Techniciens	Employés	Ouvriers	TOTAL
FABRICATION	Chef de service	1					1
	Exploitation unité 1	3	3			18	24
	Exploitation unité 2		4			16	20
	Gestion		1				1
	TOTAL	4	8	0	0	34	46
CONDITIONNEMENT	Chef de service	1					1
	Exploitation		12			118	130
	Assistance industrielle	1		2			3
	Programmation		1			1	2
	TOTAL	2	13	2	0	119	136
LOGISTIQUE	Chef de service	1					1
	Exploitation manutention		3			26	29
	Ateliers annexes		1		2		3
	Gestion service				1		1
	Approvisionnement				3		3
	Gestions magasins		1		2	4	7
	TOTAL	1	5	0	8	30	44

N.B : Les sommes en colonnes (ensemble des postes par niveaux) et en ligne (ensemble des postes par sous-unités) donnent à voir un aperçu de l'état des effectifs actuels.

Tout l'intérêt de ces matrices de postes réside dans la comparaison entre la cible et l'état actuel. En effet, elles permettent, entre autre :

- ✓ d'avoir un aperçu de l'évolution des effectifs des différentes catégories sociales professionnelles (CSP) au sein de l'organisation ;
- ✓ d'évaluer les besoins de reconversion-formation ;
- ✓ de contribuer à une gestion efficace des carrières et des compétences à travers les possibilités d'évolution et de mobilité.

Le passage des effectifs aux temps

Pour en finir avec cette approche en terme de budgétisation, il nous faut aller plus loin en matière de suivi des effectifs.

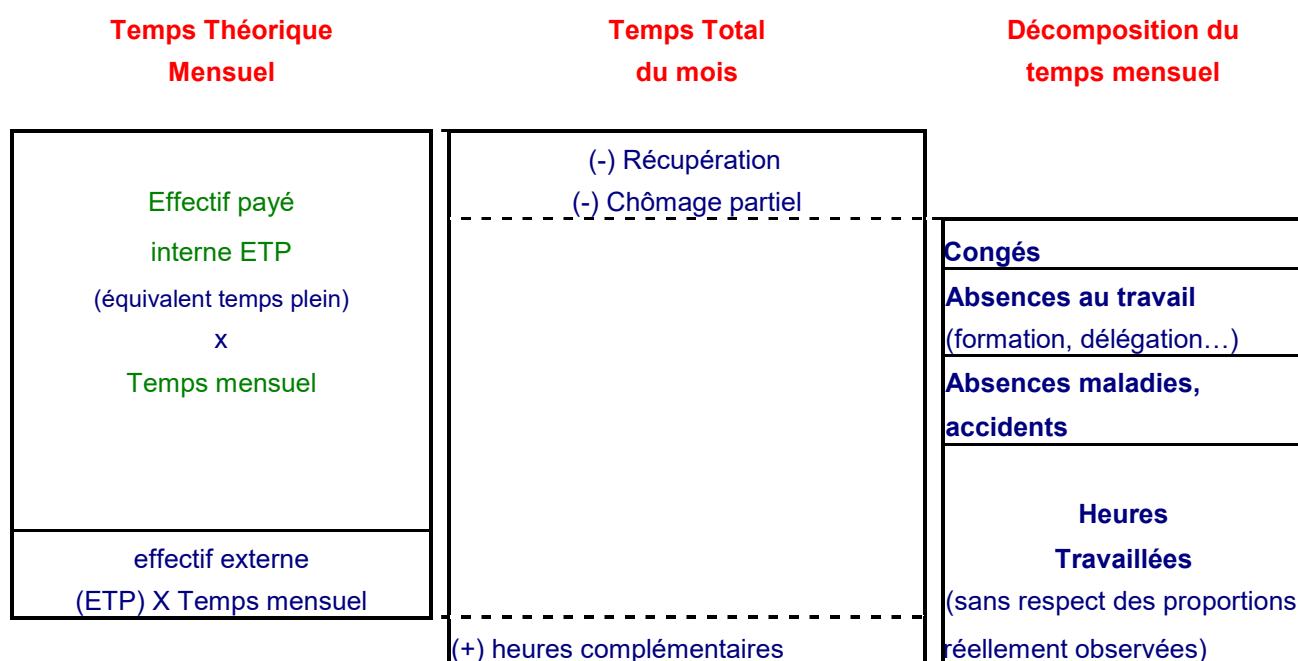
En effet, la montée en puissance de la flexibilité du temps de travail fait que la matrice des effectifs n'est pas une donnée suffisante pour un pilotage efficient des ressources humaines. En outre, la programmation des activités industrielles et le suivi des performances exigent que l'on pilote des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

C'est pourquoi le passage des effectifs aux temps est « un exercice de style » que les organisations se doivent d'opérer pour maîtriser au mieux leur capital humain.

Le calcul des heures disponibles peut s'opérer dans une logique conforme au schéma ci-après. Il s'agit de prendre en compte :

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

DES EFFECTIFS AUX TEMPS



Ce schéma de passage des effectifs aux temps est intéressant à plusieurs titres. Il traduit la nécessité de ne pas se limiter au simple aspect quantitatif des effectifs. En effet, le temps théorique mensuel est déjà une information plus complète que le simple effectif annuel. De plus les retraitements permettent d'isoler les heures travaillées ce qui est très utile pour obtenir le coût réel du travail.

VISION STRATEGIQUE : PLANIFICATION ET INDICATEURS DE SUIVI

LA PLANIFICATION DES EFFECTIFS DANS LE TEMPS :

La planification quantitative vise à un ajustement des effectifs à moyen et long terme. Elle ne consiste pas à prévoir la situation, mais à prévoir les ajustements pour atteindre les objectifs. Elle constitue le cadre stratégique des projections budgétaires d'effectifs que nous avons abordé précédemment.

A) Les principes de la gestion prévisionnelle des effectifs :

La gestion prévisionnelle des effectifs s'opère selon cinq principes :

- ✓ Projection des postes et non des individus nommément désignés. L'étude reste anonyme jusqu'à sa phase à caractère budgétaire, où il faudra affecter les salariés sur les postes et dans les sous unités.
- ✓ La qualité des informations utilisées plus significatives que les performances du logiciel utilisé. L'utilisation de tableurs permet de mettre en œuvre de façon satisfaisante la logique de présentation quantitative.
- ✓ Ne pas confondre gestion prévisionnelle des effectifs avec gestion de carrière. La GPE permet de simuler l'incidence des différentes politiques de gestion de carrière mais elle relève d'une démarche plus globale.
- ✓ L'horizon de la projection est variable : au moins un an pour un horizon budgétaire, comme nous venons de le voir, et jusqu'à trois voire cinq ans pour un horizon stratégique.
- ✓ La démarche s'opère toujours en trois temps :

Ressources ⇨ Besoins ⇨ Régulations /ajustements

B) L'état des besoins :

La première étape de la planification des effectifs est l'élaboration d'une cible des emplois à cinq ans, à trois ans ou à un an, suivant l'horizon des projections de l'entreprise. Cette planification va bien entendu supposer des ajustements postérieurs car elle s'élabore compte tenu :

- ✓ des perspectives de marchés et des stratégies de l'unité ;
- ✓ de l'état des moyens de production et de l'évolution prévisible de la productivité ;
- ✓ de différentes formes d'organisation possibles pour atteindre les objectifs.

Exemple : Besoins à deux ans dans une unité de distribution

Types de qualifications	Effectifs actuels	Besoins en N+1	Besoins en N+2
I	9	14	18
II	28	30	35
III	62	67	70
IV	95	80	36
V	302	321	350
TOTAL	496	512	538

C) L'état des ressources:

La planification prend en compte les évolutions naturelles des effectifs, telles qu'elles vont survenir pendant la période de projection et sans interventions de politiques spécifiques en ce domaine. Il s'agit de simuler un vieillissement progressif de la population salariée en projetant l'état du système à un horizon donné. Les régulations possibles ne sont pas prises en compte à ce niveau, elles relèvent des ajustements besoins - ressources. Les évolutions trouvent leurs sources dans les trois types de facteurs suivants :

- ✓ Les départs en retraite qui sont aisés à programmer en fonction de la pyramide des âges. Seuls sont retenus à ce niveau les départs considérés comme "normaux". Les décalages de départs en retraite (anticipée ou prolongée) font partie des régulations possibles.
- ✓ Les départs dus au turn-over habituel qui peuvent être déterminés en reproduisant le taux moyen de turn-over par catégorie, observé au cours des périodes précédentes. Si des évolutions sont envisagées, on projettera des taux probables.
- ✓ Les promotions, changements de qualifications liés au fonctionnement normal du système de promotions et indépendamment de politiques spécifiques d'ajustement des besoins et des ressources.

Catégories	Effectifs actuels	Turn-over	Départs sur 2 ans	Départs en retraite (sur 2 ans)	Promotions (cat. >)	situation à N+2 (Ressources)	Besoins à N+2 (Rappel)	Ecart
I	9	0.05	1	1	+ 3	10	18	- 8
II	28	0.1	5	1	+ 6 - 3	25	35	- 10
III	62	0.13	16	4	+ 6 - 6	42	70	- 28
IV	95	0.13	25	7	+ 18 - 6	75	65	+ 10
V	302	0.16	96	6	- 18	182	350	- 168
TOTAL	496	-	143	19	-	334	538	- 204

D) le traitement des promotions par les matrices de transition

Il est facile de formuler et surtout d'automatiser la mise en œuvre des systèmes de promotion en définissant des matrices de transition. Elles seront établies :

- ✓ sur la base de l'observation des évolutions passées : moyennes des passages sur les deux ou trois dernières années
- ✓ à partir de règles contractuelles de passage propres à l'entreprise
- ✓ compte tenu d'hypothèse de simulation de promotion dont on souhaite mesurer les incidences en termes d'effectifs et de coûts salariaux.

		e ₁	e ₂	e ₃		e _n
Probabilité de stabilité ou transition	e ₁	P ₁₁				P _{nf}
	e ₂	P ₁₂				
	e ₃					
	e _n	P _{1n}				P _{nn}
Σ		1	1	1		1

En diagonale, les probabilités de stabilité dans le poste

La valeur exprimée à chaque intersection ligne - colonne exprime :

- ✓ la probabilité de rester dans un poste identique sur la diagonale ;
- ✓ la probabilité d'être transféré vers un autre poste pour le reste de la colonne.

La matrice de Markov permet de déterminer la structure des postes à l'issue d'une période de jeu normal des effets de noria interne.

Matrice de transition habituelle

$$\begin{array}{ccc}
 & \text{Période 1} & \text{Période 2} \\
 \mathbf{M} \times & \begin{array}{c} e_1 \\ e_2 \\ \vdots \\ e_n \end{array} & = \begin{array}{c} e'_1 \\ e'_2 \\ \vdots \\ e'_n \end{array}
 \end{array}$$

avec

$$\sum e_i = \sum e'_i$$

Exemple :

Soit une sous unité dont les effectifs s'organisent en trois catégories de la façon suivante : P1 = 30 P2 = 20 P3 = 10

Le rythme habituel des promotions et avancements sur deux ans a conduit à définir la matrice de transition suivante :

	P1	P2	P3
P1	0.7	-	-
P2	0.2	0.8	-
P3	0.1	0.2	1

La composition des effectifs sera donc, après une période d'ajustement :

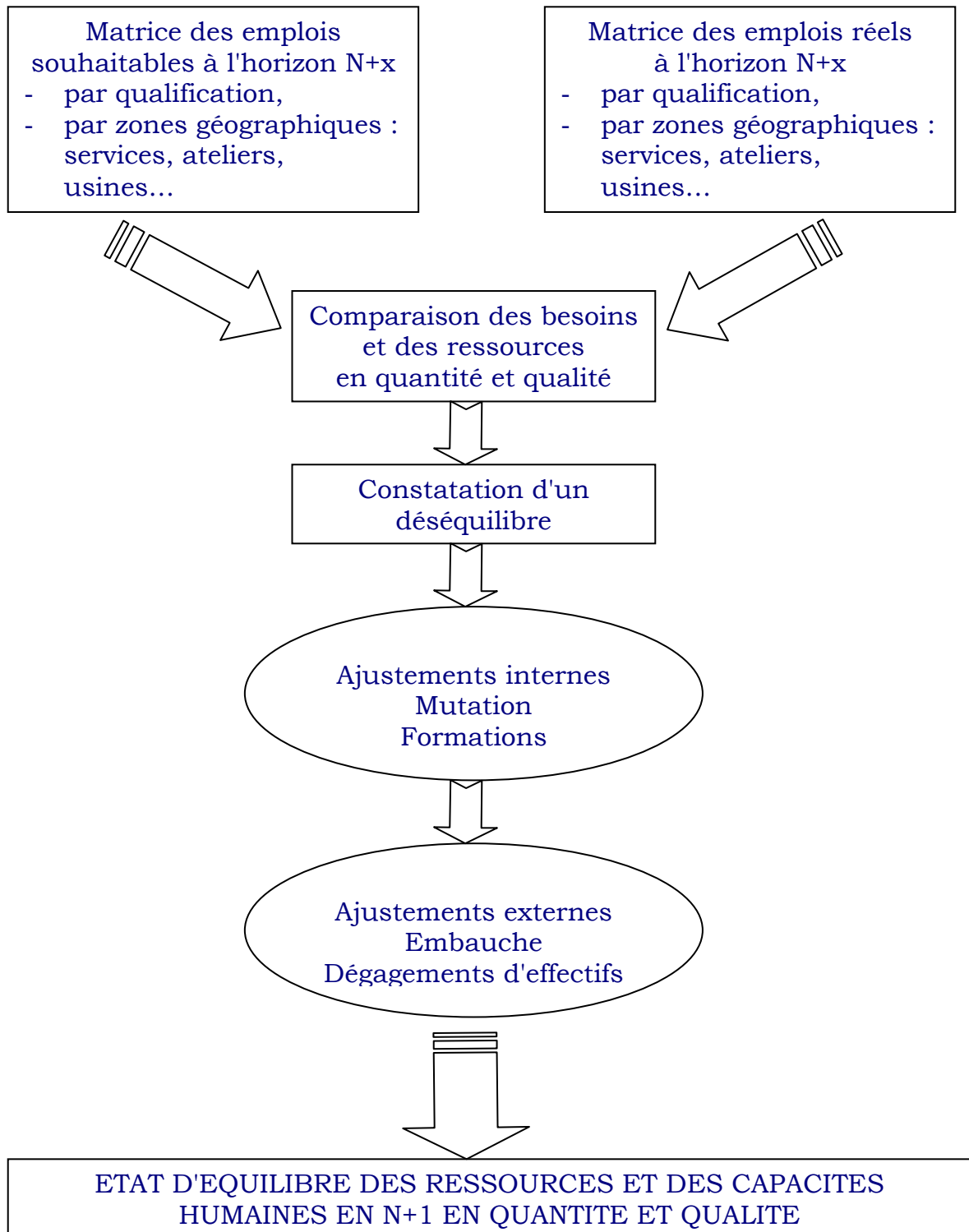
$$\begin{array}{ccccccc}
 0.7 & 0 & 0 & & 30 & & 21 & \mathbf{P1} \\
 0.2 & 0.8 & 0 & \mathbf{X} & 20 & = & 22 & \mathbf{P2} \\
 0.1 & 0.2 & 1 & & 10 & & 17 & \mathbf{P3}
 \end{array}$$

E) Les ajustements :

Les ajustements progressifs entre les besoins en effectifs, les compétences et les ressources sont la phase essentielle de la procédure. Le processus est itératif : il nécessite des réajustements progressifs aussi bien au niveau des besoins que des moyens permettant d'y faire face.

Les régulations s'opèrent avec une logique présentée dans le schéma suivant :

Les ajustements qualitatifs et quantitatifs "besoins - ressources



Comme nous venons de le voir dans le schéma, après avoir comparer les besoins et les ressources, on constate un déséquilibre. Celui-ci peut-être quantitatif ou qualitatif. Les tableaux suivants nous montrent comment on peut ajuster ce déséquilibre.

AJUSTEMENTS QUANTITATIFS

	La situation	Les régulations
La pénurie	Ressources par catégories, services < < Besoins par catégories, services	INTERNES Promotions Formation Mobilité interne Accroissement du temps de travail EXTERNES Embauche, mutations dans le groupe Formes accessoires d'emploi : intérimaires, CDD Prestataires de service, sous traitante
Le trop plein	Ressources par catégories, services > > Besoins par catégories, services	INTERNES Mobilité interne Mutation groupe Temps partiel EXTERNES Retraites anticipées Départs Outplacement, essaimage ...
Le déséquilibre structurel	Pyramides des âges, des anciennetés Répartition des effectifs par sous-unités	Politiques de recrutement - départ Réallocation des effectifs Gestion de carrières

AJUSTEMENTS QUALITATIFS

L'incompétence	Exigences des métiers > > Qualification des titulaires	Evaluation des résultats - Système d'appréciation Formations - Promotions Réallocation des effectifs Recrutements - Départs Gestion des carrières
La démotivation	Exigences des postes > > Potentiel et ambition du titulaire	Formations Systèmes de rémunération Décentralisation du pouvoir Politiques d'intéressement

Exemple d'ajustements possibles (cas de l'entreprise commerciale présentée précédemment)

Ecart quantitatifs		Ecart qualitatifs	Régulations
I	+ 8		Mutations groupe
II	+ 10	Plus d'autonomie pour les responsables de magasins	- Recrutement à un niveau supérieur - Formation des responsables de magasin
III	+ 28	Evolution des métiers de cadres intermédiaires	- Promotions de la catégorie IV (au moins 10) - Formations à la gestion / à l'achat
IV	- 10		- Promotion à la catégorie supérieure - Quelques cas d'essai possible
V	+ 168	Adaptation aux nouveaux matériels de caisse	- Campagne d'embauche sur 2 ans - Mise en place systématique de temps partiel pour les pointes
TOTAL	+ 204		

EXEMPLE

La société GPP fabrique et vend des produits alimentaires réputés. Le bilan social apporte sur les effectifs et l'emploi les informations suivantes :

	Cadres	Techniciens et agents de maîtrise	Employés et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	TOTAL
Effectifs au 31-12-N	36	40	126	248	450

Les hypothèses faites sur l'évolution démographique sur 5 ans conduisent à prévoir 67 départs dont 42 au titre de la retraite ou de la préretraite et 25 par démission. La ventilation des départs par qualification est la suivante :

Départs	Cadres	TAM	qualifiés	non qualifiés	TOTAL
Retraite	7	8	11	16	42
Démission	2	2	5	16	25
TOTAL	9	10	16	32	67

La politique de développement des compétences et promotion active de l'entreprise appuyée sur un niveau élevé de formation privilégie l'obtention d'une qualification par le personnel non qualifié et l'accession de la maîtrise vers l'encadrement. En cinq ans, 54 promotions d'employés et ouvriers non qualifiés dans la catégorie supérieure sont possibles, 10 promotions du personnel qualifié vers la maîtrise et 8 promotions de TAM vers l'encadrement sont également programmées.

La projection à 5 ans de la population actuelle conduit à une population probable de 383 agents.

	Cadres	TAM	qualifiés	non qualifiés	TOTAL
Effectif au 31-12-N	36	40	126	248	450
Départs	- 9	- 10	- 16	- 32	- 67
Promotions vers la catégorie supérieure		- 8	- 10	- 54	
Promotions depuis la catégorie inférieure	+ 8	+ 10	+ 54		
Effectif au 31-12-N+5	35	32	154	162	383

La société prévoit une amélioration de son outil de production diminuant, en raisons des gains de productivité, le nombre de postes de travail non qualifié (- 40%). L'informatisation administrative réduit également les postes d'employés non qualifiés. La diversification de la gamme, l'effort d'innovation, le développement commercial implique par contre un accroissement du nombre des techniciens et des cadres. Les besoins à 5 ans sont ainsi prévus :

	Cadres	TAM	qualifiés	non qualifiés	TOTAL
Besoins prévisionnels	60	55	126	149	390

En l'absence de toutes mesures correctives, les écarts prévisibles sont importants.

	Cadres	TAM	qualifiés	non qualifiés	TOTAL
Déficit	25	23			48
Sureffectif			28	13	41

Le solde global est donc un déficit de 7 agents. Ce déficit résulte de 2 phénomènes :

- ✓ la réduction du volume de l'emploi (- 60) ;
- ✓ la "fonte naturelle" des effectifs (- 67).

La "fonte naturelle" dépasse, compte tenu de la pyramide d'âge actuelle, la réduction du nombre de postes prévue. Cependant, ce déficit global cache des disparités catégorielles et notamment un sureffectif dans les catégories d'employés et d'ouvriers.

LES INDICATEURS DE SUIVI DES EFFECTIFS

L'entreprise doit suivre avec attention l'évolution des effectifs. Annuellement, à partir des informations disponibles dans le bilan social de l'entreprise pour trois ans, il est possible de suivre diverses évolutions de l'effectif et de sa composition.

Ces indicateurs de suivi des effectifs doivent donc, pour avoir un intérêt, être comparés aux résultats des années précédentes.

A) L'évolution du niveau de l'emploi :

Plusieurs indicateurs sont possibles :

Effectif au 31/12/N+1

Effectif au 31/12/N

Cet indicateur ne tient pas compte de la nature du contrat. Il présente les limites d'un indicateur instantané à la différence de l'indicateur suivant :

Effectif moyen N+1

Effectif moyen N

Cet indicateur ne distingue également pas les contrats à durée déterminée et les autres. Seuls les travailleurs temporaires et les salariés d'entreprises extérieures de services sont exclus. Il est possible de les intégrer dans l'indicateur suivant :

Effectif moyen + travailleurs extérieurs N+1

Effectif moyen + travailleurs extérieurs N

Cet indicateur reflète l'évolution de l'emploi offert, toutes modalités confondues. Il est également possible de se limiter aux contrats à durée indéterminée :

Effectif à durée indéterminée N+1

Effectif à durée indéterminée N

Compte tenu du développement du travail à temps partiel, il est souhaitable de calculer ces ratios en ETP (comme nous l'avons vu dans les parties précédentes)

Outre ces indicateurs qui permettent de suivre l'évolution de l'effectif selon le type de contrat, il existe plusieurs ratios permettant de suivre les départs selon leurs motifs :

Départs en cours de période d'essai

Recrutements

On peut également différencier les départs en cours de périodes d'essai selon qu'ils soient à l'initiative de l'employeur ou à l'initiative du salarié.

Démissions

Effectif moyen

Licenciement pour cause autre qu'économique

Effectif moyen

Ces trois ratios renseignent sur la stabilité du personnel sans tenir compte des causes économiques que renseigne l'indicateur suivant :

Licenciement pour cause économique en N+1

Effectif au 31/12/N

Il est également intéressant de mesurer la survie du personnel toutes causes de départs confondues :

Effectif permanent N+1

Effectif total au 31/12/N

Cet indicateur doit être utilisé après neutralisation éventuelle du travail à temps partiel.

La survie du personnel recruté durant l'année peut également être mesurée par :

Salariés CDI ayant au moins d'un an d'ancienneté

Embauches CDI

Il est également intéressant de comparer les résultats de ces ratios avec ceux des autres filiales ou établissement du groupe, des entreprises du secteur, des entreprises de la région et les chiffres fournis par l'INSEE. Il faut que l'entreprise fasse une veille sociale, un benchmarking pour se comparer à ses concurrents et prendre les meilleures pratiques de ceux-ci.

B) L'évolution des emplois :

Il est intéressant de suivre l'évolution d'une année sur l'autre de la structure de qualification ainsi que des autres caractéristiques. Ainsi, l'indicateur ci-dessous permet de suivre l'évolution de l'encadrement :

$$\frac{\text{Cadres + Maîtrise N+1}}{\text{Effectif total N+1}} \div \frac{\text{Cadres + Maîtrise N}}{\text{Effectif total N}}$$

Un ratio supérieur à 1 traduit un renforcement du poids de l'encadrement. De la même manière, le poids relatif de différentes catégories peut être suivi.

Les indicateurs de suivi des effectifs peuvent être divers et variés. Ainsi il est possible de s'intéresser à certains d'entre eux qui nous apparaissent, particulièrement, pertinents. C'est le cas pour le temps moyen d'occupation d'un poste :

$$\frac{[\text{SOMME (date d'évolution vers le poste suivant – date de prise de fonction de ce poste)}]}{\text{nombre de changements de poste sur la période considérée}}$$

A noter que cet indicateur ne tient compte que des salariés qui ont eu une promotion au cours de la période en cours. De plus il peut être décliné en fonction des postes et/ou des statuts.

Le temps moyen d'occupation d'un poste variera d'une entreprise à l'autre, en fonction des divisions verticales et horizontales ainsi que de la structure hiérarchique plus ou moins importante. Ce sera également le cas d'un secteur à l'autre.

Nous pouvons également calculer le taux de promotion des effectifs permanents sur l'année :

$$\frac{\text{nombre de promotion interne}}{\text{nombre de salarié permanent.}}$$

Ce ratio peut lui aussi se décliner par service ou par catégorie socioprofessionnelle. C'est un bon révélateur pour un salarié afin de savoir s'il se situe dans une entreprise avec de fortes perspectives d'évolutions internes.

Le poids du travail précaire au sein de l'organisation peut être déterminé comme suit :

[CDD + intérimaires (en ETP sur l'année)]

effectif permanent (en ETP sur l'année)

A noter que nous pouvons raisonner en effectif ou en temps travaillé.

Cet indicateur sera très variable d'un secteur à l'autre mais, également, selon la conjoncture économique de la période. En effet, une organisation au sein de laquelle le poids du travail précaire serait important peut indiquer une volonté des dirigeants de conserver une forme de flexibilité par rapport à leurs effectifs. Au contraire, une politique inverse traduirait peut être un désir de limiter au mieux le turn-over.

Il existe un nombre important d'indicateurs possibles. Il faut donc choisir les plus pertinents pour l'entreprise et les suivre dans le temps.

Exemple : analyse du bilan social de 2001 de l'entreprise Spontex :

Evolution de l'effectif

	2001/2000		2000/1999	
Evolution de l'effectif	$\frac{346}{353}$	- 2.%	$\frac{353}{407}$	- 13%
Evolution de l'effectif moyen	$\frac{348.7}{382.8}$	- 9%	$\frac{382.8}{420.5}$	- 9%
Evolution des CDI	$\frac{340}{347}$	- 2%	$\frac{347}{397}$	-13%

Evolution des départs

	2001		2000		1999	
Départs en cours de période d'essai	$\frac{0}{18}$	0 %	$\frac{0}{12}$	0 %	$\frac{0}{13}$	0 %
Démissions / Effectif moyen	$\frac{3}{348.7}$	0 %	$\frac{3}{382.8}$	0 %	$\frac{4}{420.5}$	0.9 %
Licenciement pour autre cause / Effectif moyen	$\frac{8}{348.7}$	2.3 %	$\frac{6}{382.8}$	1.6 %	$\frac{5}{420.5}$	1.2 %
Licenciement pour cause économique en N+1 / Effectif au 31-12-N	$\frac{0}{353}$	0	$\frac{33}{407}$	8.1 %		

Nous pouvons donc constater que l'effectif de cette société est en diminution même si celle-ci est moins importante qu'en 2000. La baisse des effectifs est la conséquence des licenciements.

En effet, en 2000, il y a eu un plan social, ce qui justifie la forte diminution des effectifs (- 8.1 %). Mais parallèlement à cela, il y a également eu des licenciements pour autre cause, qui continuent à être pratiqués l'année suivante - on constate même qu'ils sont en hausse.

	2001/2000		2000/1999	
Evolution du taux d'encadrement	$\frac{29+176}{346}$	1.05	$\frac{29+170}{353}$	1.57
	$\frac{29+170}{353}$		$\frac{31+186}{407}$	

En ce qui concerne l'évolution de l'encadrement, nous pouvons constater que celui-ci s'est fortement renforcé en 2000 et qu'il continue de se renforcer en 2001.

Conclusion

Nous avons abordé la thématique des effectifs selon trois angles d'attaque différents. Ainsi, ont été mis en relief les divers modes de calcul des effectifs et les conséquences du dépassement de certains seuils sur les obligations légales des organisations. Ensuite, après nous être concentrés sur la budgétisation des effectifs à travers la vision opérationnelle, nous nous sommes placés sous l'angle stratégique à travers les questions de planification et d'indicateurs de contrôle dans le temps.

Ainsi nous avons mis en évidence l'importance fondamentale d'un suivi formalisé des effectifs au sein des services ressources humaines. Il en va de la pérennité de la fonction et de la performance globale de l'organisation. La maîtrise des problématiques relatives à la gestion des effectifs est donc créatrice de valeur pour les entreprises qui ont su mettre en place des outils appropriés et elle peut être source d'avantages concurrentiels.

Cependant, nous sommes restés très théoriques dans notre approche du sujet, en raison de l'absence de situations spécifiques d'entreprises à relater. Or, malheureusement, la réalité du terrain est souvent bien éloignée des fondamentaux énoncés. En effet, nombre d'entreprises ne se donnent pas encore les moyens suffisants pour mettre en place les outils d'une gestion adéquate des effectifs. La budgétisation et la planification des effectifs sont ainsi souvent sacrifiées à une gestion au coups par coups sans vision stratégique. Ceci autant pour des raisons de temps et de coûts que d'organisation des services.

Toujours est il que dans de nombreuses structures, beaucoup de choses restent à faire en terme de gestion des populations salariées. La mise en place de pôle de contrôle de gestion sociale au sein des grands groupes dans un premier temps, puis à terme dans des entreprises de taille moins importante, pourrait constituer une première ébauche de réponse dans nombre de situations.

Bibliographie :

- Contrôle de gestion sociale ;
Bernard Martory ; aux éditions Vuibert.
- Ressources Humaines ;
Jean Marie Peretti ; aux éditions Vuibert.
- Les tableaux de bord sociaux ;
Jean Pierre Taïeb.
- Les Ressources Humaines ;
Dimitri WEISS ; aux éditions d'organisation.