ifaci

institut français de l'audit et du contrôle internes

Actes du colloque

L'audit des Ressources Humaines

mercredi 17 mars 2010

Cercle National des Armées

institut français de l'audit et du contrôle internes

L'audit des Ressources Humaines

Mercredi 17 mars 2010

Sommaire

LES DIFFERENTS TYPES D'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES, PAR CLAUDE VIET _____ *3*

SOUS-TRAITANCE, ACHAT DE PRESTATIONS EXTERNALISEES, INTERIM : QU'EST-CE QUE CELA IMPLIQUE POUR L'AUDITEUR ? _____ *6*

FREDERIC FERNIQUE, *CHEF DE MISSION, CNP ASSURANCES* _____ 6

MAITRE LIONEL VUIDARD, *AVOCAT ASSOCIE, LATHAM WATKINS* _____ 6

GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET COMPETENCES ET STRATEGIE D'ENTREPRISE PAR ANTOINE VIEL *20*

QUEL EST LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE EN MATIERE DE RELATIONS SOCIALES ? _____ *25*

CHRISTINE LAGORCE, *DIRECTRICE DE L'AUDIT, EDF – COMMERCE, DIRECTION GESTION FINA* _____ 25

FOUCAULD LESTIENNE, *DIRECTEUR DELEGUE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS SOCIALES, GROUPE LA POSTE* _____ 25

COMMENT PRENDRE EN COMPTE LES DISCRIMINATIONS DANS UNE MISSION D'AUDIT R.H. ? _____ *30*

LA LOI ET LA JURISPRUDENCE PAR MAITRE AGNES CLOAREC-MERENDON _____ 30

ETAT DES LIEUX : OU SONT LES RISQUES ? PAR STEPHANIE SEYDOUX _____ 33

QUELS SONT LES DISPOSITIFS D'ALERTE QUE L'ENTREPRISE A MIS EN PLACE ? COMMENT L'AUDITEUR PEUT-IL VOIR S'IL Y A DISCRIMINATION ? _____ 38

JEAN-MICHEL MONNOT, *DIRECTEUR DE LA DIVERSITE, SODEXO* _____ 38

LAURENT ARNAUDO, *DIRECTEUR DE L'AUDIT INTERNE, SODEXO* _____ 38

COMMENT AUDITER LES BONUS ET PARTS VARIABLES ? PAR ANTOINE DE BOISSIEU _____ *45*

L'AUDIT DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION ET DE PROMOTION _____ *51*

KAORU OKADA, *DIRECTEUR AUDIT ACHATS ET FONCTIONS SUPPORT, RENAULT* _____ 51

MICHEL ROUSSET, *AUDITEUR DE GROUPE, PRECEDEMMENT DIRECTEUR DES CADRES DIRIGEANTS ET STRATEGIQUES, GROUPE LA POSTE* _____ 51

LES DIFFERENTS TYPES D'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES, PAR CLAUDE VIET

LES GRANDES PROBLEMATIQUES CONSTATEES

LES POINTS ABORDES LORS DE CE COLLOQUE

Claude VIET*, Directeur de l'audit et des risques, Groupe La Poste, Conseiller du Président,*

Président de l'IFACI

Je suis très heureux de vous accueillir si nombreux pour ce colloque sur l'audit des ressources humaines.

Je vais animer cette journée. Je suis ici non pas en tant que Président de l'IFACI, mais en raison de mes anciennes fonctions, puisque j'ai été, dans les années 1990, directeur des ressources humaines de La Poste. A cette occasion, nous avions mis en œuvre une réforme très importante – qui d'ailleurs demeure, même avec la création de la société anonyme – qui était la reclassification des personnels, et le changement complet des règles de gestion.
Et plus récemment, dans les années 2002-2003, le gouvernement m'avait nommé délégué interministériel aux mutations économiques. A cette occasion, j'ai pu mesurer les difficultés des restructurations, des licenciements économiques, des plans sociaux.

Aujourd'hui, nous allons passer en revue les bonnes pratiques en matière d'audit RH, Je vais faire une présentation rapide en évoquant d'abord les grandes problématiques qui concernent l'audit RH, et en évoquant ensuite l'organisation de ce colloque et les thèmes qui y seront abordés.

Ce qui est intéressant, dans ce colloque – vous le verrez au travers des interventions –, ce sont les deux approches complémentaires : une approche que je qualifierais de stratégique (les ressources humaines sont au centre des enjeux et donc des risques majeurs de l'entreprise) et une approche plus directement liée au métier d'auditeur, qui concerne la façon de réaliser des audits et qui va s'intéresser plus spécialement aux processus.
S'agissant de la stratégie, il est certain que la fonction RH a un impact direct sur les performances financières de l'entreprise. C'est un enjeu majeur en termes de relations sociales et, de ce point de vue, d'autres exigences en matière sociale – et on le verra avec une table ronde, en particulier, sur les problèmes de discrimination – se font jour. C'est un enjeu stratégique, parce que l'on reprend toujours la fameuse formule : « Ressources humaines, richesse humaine. », tant il est vrai que les ressources humaines sont au centre de l'animation, de la dynamique de l'entreprise.
S'agissant de l'analyse concrète du domaine RH, nous mesureront l'importance d'une approche par les risques élaborée, d'un contrôle interne adapté, notamment dans le domaine de la conformité, et d'un audit interne très attentif.
Le socle commun est constitué par les processus et les règles RH qui déterminent en grande partie l'environnement de contrôle. Il est clair que l'ensemble des audits de l'entreprise ont une interaction, que j'aborderai rapidement, avec l'audit RH.

Sur la partie stratégique, le premier enjeu est l'enjeu financier. Il varie évidemment selon les secteurs d'activité et les entreprises, mais la masse salariale représente, en général, de 50 à 65 % de la valeur ajoutée. Dans certaines entreprises, comme La Poste, cela représente évidemment encore plus.
Il y a deux aspects concernant les enjeux financiers. Le premier est que, à l'évidence, les charges de personnel ont un poids significatif ou majeur dans le compte de résultat, et impactent directement la rentabilité et la productivité des entreprises. Beaucoup d'entreprises, aujourd'hui, en particulier les plus importantes, doivent gérer le problème de la fluidité. Ce que l'on entend par fluidité, c'est la mobilité interne, voire externe, les évolutions de carrière dans l'entreprise ; la GPEC, est, de ce point de vue, un élément essentiel.

Vous le verrez dans la présentation, en fin de matinée, de Foucauld LESTIENNE, responsable des ressources humaines de La Poste ; il interviendra, entres autres, sur ces aspects de fluidité. Il y aura également une intervention, sur la GPEC, d'Antoine VIEL. Ce sont des sujets qui sont aujourd'hui au cœur du développement des entreprises.
Le deuxième aspect est que, compte tenu des volumes financiers en cause, il est indispensable de maîtriser les risques qui ont un impact sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Une gestion de trésorerie efficace est nécessaire pour assurer la paie, par exemple, et d'une manière générale tout ce qui se rattache à la rémunération des personnels.
En fin de journée, messieurs Kaoru OKADA et Michel ROUSSET interviendront sur ces problèmes de rémunération, de capacité à assurer dans de bonnes conditions la politique de rémunération et la promotion des personnels.

Le deuxième enjeu majeur est social.
L'enjeu social, lié surtout au climat social, à la relation sociale dans l'entreprise, aux problèmes de conflictualité, est aujourd'hui – presque de façon permanente – sur le devant de la scène. Nous sommes dans une période comparable à 2002-2003, époque à laquelle il y avait une grosse focalisation médiatique sur les problèmes de restructuration des entreprises.
Des politiques sont mises en place pour anticiper ces évolutions, notamment sur l'employabilité des personnels, et pour les accompagner lorsqu'ils subissent ou doivent affronter une réorientation professionnelle qui est toujours une rupture.
Et se sont développés, depuis quelques années, d'autres aspects d'enjeux sociaux, liés notamment au renforcement de la réglementation en matière de santé au travail, de risques professionnels, de sécurité, de conditions de travail, voire de harcèlement. Ces points seront abordés, à la fois sur le plan de la conformité et sur le plan social et sociétal.
Les problèmes de discrimination sont au cœur des attentes et des exigences sociétales : la diversité, l'égalité entre hommes et femmes, les problèmes de handicap, le développement durable et responsable. Une table ronde traitera tout à l'heure de cette problématique. Tous ces aspects ont d'autant plus d'importance qu'ils impactent la performance de l'entreprise, de façon directe mais aussi indirecte, avec la médiatisation qui en est faite.

Enfin, dernier enjeu : la fonction RH joue un rôle majeur dans la mise en œuvre de la stratégie et des projets de développement. Le capital humain est un atout concurrentiel majeur, surtout dans les pays développés et dans la recherche notamment de la valeur ajoutée. La mobilisation et donc la motivation des cadres, d'abord, et des salariés ensuite, sont indispensables à la réussite des développements et des évolutions des entreprises. Ceci est d'autant plus vrai aujourd'hui, avec l'actuelle situation de crise qui impose des changements permanents.
La relation avec les clients, la capacité à offrir des services de qualité, d'avoir une démarche de service en général, sont étroitement dépendantes de la compétence et de l'implication des collaborateurs. Le management et l'encadrement des personnels ont un rôle majeur dans ces domaines.

En parallèle, et en résultante, si nous passons de la stratégie aux processus, comment les audits doivent-ils s'effectuer dans le domaine RH ? Quels sont ces différents audits ? Quelles sont les priorités ?

L'importance et la complexité des processus RH rendent indispensables : une approche par les risques élaborée, dans la mesure où les risques dans le domaine RH sont multiformes ; un contrôle interne adapté ; un audit interne qui doit porter un regard extrêmement attentif et, si possible, une valeur ajoutée, au travers, en particulier, de ses recommandations.

L'audit des processus clés des ressources humaines touche divers domaines.
Le pilotage RH avec le recours à la sous-traitance. Les problèmes liés à la mobilité, à la gestion du turnover, avec les aspects internationaux. L'audit de la direction elle-même. Le processus de gestion prévisionnelle des emplois et de la masse salariale.

La gestion des carrières : les processus de recrutement, d'évaluation de la performance, de formation.
La gestion administrative : les processus de paie, de gestion des congés ; le système d'information.
Les relations sociales : les processus de révision salariale, de départ ; la restructuration.

Une approche transverse par les risques via un audit d'efficacité et de systèmes : l'ensemble des systèmes d'information et de gestion RH doivent être performants, et exigent des normes de confidentialité et de sécurité, en particulier sur la paie ; l'audit financier et comptable a pris une importance accrue au cours des dernières années, depuis l'application des normes IRFS, avec des impacts extrêmement lourds sur la comptabilité des entreprises ; l'audit de conformité, avec toute une série de règles extrêmement complexes, notamment en ce qui concerne le respect des dispositions du code du travail, les réglementations (notamment fiscales), l'hygiène et la sécurité des employés, la non-discrimination.

Il y a donc deux approches complémentaires : une approche politique et une approche technique, les processus et les règles RH constituant un socle essentiel de l'environnement de contrôle, et les autres audits étant obligatoirement en interaction avec l'audit RH. Les processus RH sont extrêmement codifiés ; ils constituent un référentiel qui doit être respecté et donc, par définition, deviennent un levier d'efficacité en matière de contrôle interne. L'audit RH apporte un soutien aux autres types d'audit. L'aspect RH est souvent un sous-produit des audits concernant d'autres processus. Au travers des audits RH, il convient évidemment de s'assurer de la maîtrise des risques de l'entreprise et aussi de s'assurer de la pertinence, de la cohérence de la politique RH.

Les processus RH sont un point d'ancrage pour développer un bon environnement de contrôle : séparation des tâches ; description des fonctions ; organigrammes hiérarchiques et fonctionnels qui définissent clairement les responsabilités et les pouvoirs : d'ailleurs, les délégations de pouvoirs sont un élément majeur en matière de conformité ; formalisation des contrôles de 1er niveau effectués par la hiérarchie.
Des processus support permettent : d'accélérer la diffusion des principes éthiques et d'intégrité à tous les niveaux de l'organisation ; de favoriser la cohésion des pratiques de contrôle interne et de gestion des risques au niveau d'un groupe ; de pallier les faiblesses potentielles et les limites des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques (lutte contre la fraude). Ces problèmes prennent aujourd'hui une acuité particulière.

Je le disais tout à l'heure, l'audit RH est un aspect des autres audits parce que, par définition, les processus impliquent en général l'intervention de personnels. Lorsque l'on fait un audit général, il est absolument indispensable d'examiner le sous-processus RH et d'observer, au travers de sous-processus RH, si les différents objectifs du contrôle interne sont assurés. Le choix des personnes pour assurer ces contrôles est fondamental, et l'on aura tout à l'heure une présentation sur les problèmes d'expertise et de compétence.

Le programme de ce colloque, compte tenu de l'importance du sujet, ne peut pas prétendre à l'exhaustivité, mais je pense que la diversité des intervenants permettra de confronter les points de vue.

SOUS-TRAITANCE, ACHAT DE PRESTATIONS EXTERNALISEES, INTERIM : QU'EST-CE QUE CELA IMPLIQUE POUR L'AUDITEUR ?

LES DIFFERENTES FORMES D'EXTERNALISATION DE SERVICES : DEFINITIONS ET RISQUES LIES

FREDERIC FERNIQUE, *CHEF DE MISSION, CNP ASSURANCES*

MAITRE LIONEL VUIDARD, *AVOCAT ASSOCIE, LATHAM WATKINS*

Maître Lionel VUIDARD

Nous allons essayer de combiner à la fois les aspects juridiques et les aspects pratiques et contractuels dans le cadre d'une approche par les risques et de l'audit interne.

Un mot sur le cadre juridique du recours à la main-d'œuvre extérieure. Les règles applicables sont en fait un *mix* de règles légales, d'interprétation de ces règles par la jurisprudence et de la pratique. Il est parfois un peu délicat de tracer le net contour de ce qui est légal et de ce qui ne l'est pas.
Il faut garder à l'esprit que, en droit français, la sous-traitance, n'est pas interdite. Simplement, il y a un certain nombre de critères à respecter.

Le principe est que le prêt de main-d'œuvre est interdit lorsqu'il est exercé à titre onéreux ; c'est ce que l'on appelle le prêt illicite de main-d'œuvre, et ce que l'on pourrait également appeler la location de main-d'œuvre. En droit français, on ne peut pas prendre de la main-d'œuvre d'une société, la louer à une autre société, et facturer l'opération. Seules certaines entreprises ont droit de le faire, ce sont notamment – on va le voir tout de suite – les sociétés d'intérim.

Le marchandage est également interdit. Le marchandage est une opération qui porte préjudice au salarié, d'une manière ou d'une autre. Par exemple le simple fait qu'un salarié ne bénéficie pas de la même convention collective que les autres, a pu être considéré par des juges comme étant caractéristique du marchandage.

En cas de contentieux, le juge, ou l'administration ou l'URSSAF – on verra que l'URSSAF est un des organes qui veille au respect de ces règles –, à travers les contrats, et surtout à travers les éléments de fait (au-delà des contrats, il y a la pratique), vont s'assurer qu'il n'existe pas d'éléments caractérisés : prêt illicite de main-d'œuvre ou marchandage. Les juges, l'administration vont aller au-delà des dispositions contractuelles et s'assurer qu'elles ne sont pas des façades destinées à détourner la loi.

Quelques mots sur les exceptions légales. Le prêt de main-d'œuvre non lucratif est parfaitement autorisé. C'est une société, par exemple, qui prête à une autre société – on voit beaucoup cela dans le cadre des groupes – du personnel, mais sans refacturation de ce personnel, si ce n'est la refacturation des salaires, des charges sociales et éventuellement des frais professionnels. Mais les juges, là encore, vont essayer de rechercher si, derrière cette opération apparemment à titre gratuit, il n'y a pas une volonté de l'une ou l'autre des sociétés de réaliser un profit déguisé ou de faire des économies. Un arrêt de la chambre criminelle est souvent cité. Dans les faits, le prêt de main-d'œuvre était effectué à titre gratuit, sauf qu'il se faisait entre la France et la Suisse. La refacturation qui intervenait était certes exactement une refacturation des salaires, mais l'employeur français économisait les charges sociales qui n'étaient pas les mêmes qu'en Suisse. Facialement, il y avait une refacturation à l'euro l'euro, et donc on semblait être dans le prêt de main-d'œuvre non lucratif, puisqu'il n'y avait pas d'autre refacturation que les salaires, mais les juges ont considéré que le simple fait qu'il y ait un différentiel de cotisations sociales suffisait à caractériser le caractère lucratif a contrario. C'est-à-dire que finalement, la société française faisait des économies sur le dos des salariés, et l'on est retombé dans les interdictions ci-dessus. Il faut donc être très prudent, et le fait

de prévoir un cadre contractuel et éventuellement des avenants de mise à disposition individuelle pour chacun des salariés est de nature à réduire le risque.
A éviter aussi la refacturation de frais de gestion (administrative par exemple), par la société qui met à disposition ses salariés. Les juges considèrent que c'est un indice de l'absence de caractère gratuit de l'opération, et l'on retombe donc dans le but lucratif, et donc dans l'interdiction de principe de la location de main-d'œuvre.

Le travail temporaire est une autre exception légale. On est là en plein dans le prêt de main-d'œuvre à but lucratif – l'entreprise de travail temporaire cherche à faire un profit – mais dans un cadre légal, avec des obligations particulières.

Dans le travail temporaire, il y a des cas de recours bien particuliers dont on ne peut pas sortir. Notamment l'entreprise utilisatrice ne peut recourir au travail temporaire que dans les mêmes cas où elle pourrait recourir au contrat à durée déterminée : classiquement, le remplacement d'un salarié temporairement absent ou un accroissement temporaire d'activité, si c'est un vrai accroissement temporaire d'activité puisque, dans l'intérim comme dans les CDD, il y a une interdiction générale posée par le Code du travail, qui est que l'on ne peut pas recourir par le biais de l'intérim à un emploi permanent. Si vous avez de l'intérim sur une longue durée, et même si ponctuellement, sur quelques mois, cela peut apparaître comme un surcroît exceptionnel d'activité, en cas de contentieux, les juges considéreront qu'un surcroît exceptionnel qui dure trop longtemps, s'apparente à des renouvellements, et sort donc du cadre du travail temporaire.
Sachez qu'en matière de travail temporaire, il y a non seulement les obligations de l'entreprise utilisatrice vis-à-vis des salariés, mais il y a aussi des obligations vis-à-vis de l'entreprise de travail temporaire, et notamment la nécessité de vérifier que l'entreprise de travail temporaire dispose d'une garantie financière. C'est une obligation qui pèse sur la tête de l'entreprise utilisatrice, et c'est donc un point à vérifier.

Autre exception légale, le portage salarial, qui est un troisième cas de recours à de la main-d'œuvre extérieure autorisé. Il s'est développé dans la pratique, au cours des dix, quinze dernières années. Il n'était pas du tout encadré par la loi, jusqu'à une loi récente du 25 juin 2008 qui elle-même reprend des principes posés dans un accord national professionnel datant du 11 janvier 2008. Cela n'a pas vraiment fait avancer les choses ; je dirai même que cela les a plutôt compliquées.
Le portage, c'est quoi ? C'est un travailleur dit « porté » qui va lui-même trouver son travail auprès d'une entreprise, comme un consultant, et qui, pour pouvoir bénéficier du statut protecteur du droit du travail et du droit à la sécurité sociale, va faire loger son contrat de travail dans une société dite de portage. Cette société de portage va facturer l'entreprise utilisatrice, mais c'est bien le travailleur porté qui va effectuer ce travail.
En apparence, tout le monde y trouve son compte. Le travailleur porté bénéficie de la protection du droit du travail. Simplement, les juges ne l'entendent pas de cette oreille, et il y a eu un certain nombre d'arrêts tout récents qui viennent sanctionner cette pratique, malgré l'encadrement posé par la loi, en 2008.
Enfin, sachez que la loi elle-même renvoie à un accord qui devait être négocié avant juin 2010. Cet accord n'est toujours pas négocié. La négociation s'est un peu enlisée et aujourd'hui, la législation relative au portage salarial est relativement inutilisable. C'est donc une pratique à laquelle il faut avoir recours avec la plus grande prudence.

Avant-dernière exception : la mise à disposition de salariés auprès d'organisations syndicales. C'est quelque chose que l'on voit de temps en temps dans les entreprises : des salariés ont tellement d'heures de délégation, qu'en fait ils ne travaillent plus dans l'entreprise. Ce sont des permanents syndicaux. Là aussi, on était quelque peu dans le flou, et le législateur, en 2008, est intervenu pour dire clairement, comme pour le portage – c'est le point commun entre les deux – que si on était dans les clous de la loi, on ne courait pas le risque de prêt de main-d'œuvre illicite.

Enfin, dernière et principale exception, non posée par la loi, mais qui est le résultat de la pratique : la vraie sous-traitance.
La vraie sous-traitance est le fait de recourir à une vraie prestation de services. On est bien dans une opération à but lucratif. Il y a un intérêt, il y a une facturation, il y a un but lucratif, mais les juges considèrent qu'il n'y a pas d'anomalie, parce qu'on n'est pas dans de la mise à disposition de personnel à titre exclusif. La grosse différence avec les interdictions dont on a parlé, c'est que la société prestataire de services va certes mettre à disposition du personnel, elle va certes facturer, elle va certes faire des bénéfices, mais elle va fournir une prestation de services beaucoup plus globale, qui va largement déborder la simple mise à disposition de main-d'œuvre. Et c'est à cause de ce fait que les juges considèrent que l'on est dans une opération qui n'est pas condamnable au regard des dispositions relatives au prêt de main-d'œuvre illicite et au délit de marchandage.

Nous allons voir quels sont les critères qui rendent possible la vraie sous-traitance, et l'on va essayer d'avoir une approche par les risques pour les minimiser.

Frédéric FERNIQUE,

Effectivement, le propos est d'adopter une approche par les risques, que vous connaissez tous en tant qu'auditeurs. Pour nos sociétés modernes qui ont pris l'habitude de développer le recours à la sous-traitance plus ou moins intensément, selon les secteurs d'activité, trois risques principaux apparaissent : le plus important, évidemment, est le risque réglementaire, mais il y a également un risque contractuel et un risque financier dans le recours à la sous-traitance

Le risque réglementaire est bien sûr le plus important. Si vous menez ce type d'audit que l'on peut appeler politique de recours à la sous-traitance, ou recours à la sous-traitance, vous devez vérifier qu'un certain nombre d'éléments du Code du travail sont respectés dans vos sociétés.
Le premier est que les salariés mis à disposition sont à inclure dans l'effectif de l'entreprise d'accueil lorsqu'ils travaillent dans ses locaux depuis au moins un an, et ce au prorata de leur temps de présence. Les sous-traitants sont souvent dans les sociétés pour de longues périodes. Il y a rarement une limite de temps intégrée dans les conventions. Et, de ce fait, ils sont à inclure dans l'effectif.
Et comme ils sont à inclure dans l'effectif, le Code nous précise qu'ils peuvent être électeurs au sein de l'entreprise utilisatrice. Electeurs d'une part, éligibles d'autre part. On est bien en train de parler de sous-traitants d'une société qui peuvent se retrouver électeurs ou éligibles s'ils sont dans l'entreprise depuis 24 mois.

Maître Lionel VUIDARD,

Deux petites remarques : le premier point sur les effectifs est très important, parce que vous pouvez franchir des seuils : votre entreprise qui compte 49 salariés, va passer à 52, parce qu'il y a deux personnes qui ne sont pas vos salariés mais qui sont dans l'entreprise. Et vous devez mettre en place un comité d'entreprise, par exemple. De la même manière, il y a un certain nombre d'effets de seuils, dans le Code du travail – application ou non des règles relatives à un plan social, etc. – qui vont pouvoir jouer du simple fait que vous avez des salariés extérieurs dans votre entreprise, parce que vous allez franchir ces seuils d'effectif.

Frédéric FERNIQUE,

Le deuxième risque concerne le travail dissimulé. Si les montants des contrats sont supérieurs à 3 000 euros, vous devez effectivement vous assurer, tous les six mois, que votre sous-traitant s'acquitte des différentes obligations sociales et fiscales.
A défaut, l'entreprise cliente est solidairement responsable du paiement des sommes normalement dues par l'entreprise sous-traitante : impôts, taxes et cotisations obligatoires. Donc, l'entreprise qui

fait appel à la sous-traitance peut être amenée à régler ces sommes à la place de l'entreprise appelée.

Maître Lionel VUIDARD,

C'est aussi un point particulièrement important. Chaque fois que l'on conclut un contrat de travail supérieur à 3000 euros, avec une entreprise sous-traitante, les documents qu'il faut demander sont au nombre de quatre. On doit d'abord se faire remettre, par le sous-traitant, une attestation établie par l'URSSAF. Cette attestation certifie que le sous-traitant est à jour de ses obligations de déclarations sociales.

Il y a l'équivalent au niveau fiscal, sauf que là, on peut se contenter d'une éventuelle déclaration sur l'honneur.
Il faut se faire remettre le Kbis de la société sous-traitante. Si ce n'est pas une société, si c'est par exemple un particulier, il faut se faire remettre, à la place, une inscription en tant qu'indépendant auprès du CFE.
Et enfin, il faut une attestation du sous-traitant, si celui-ci emploie des salariés, garantissant que ses salariés sont à jour de leurs déclarations et qu'ils ont été régulièrement déclarés.
En d'autres termes, on peut réunir – c'est ce que l'on fait – les deux déclarations sur l'honneur dans un seul document que l'on met en annexe du contrat de prestation de service, et on demande aussi systématiquement un Kbis. Et n'oubliez pas que cela est à renouveler tous les six mois. C'est compliqué à gérer quand il y a beaucoup de contrats. Vous pouvez, en cas d'oubli, être en tant qu'entreprise donneur d'ordre, responsable solidairement.

Question

Vous employez le mot « sous-traitance ». Dans votre intervention, vous parlez de sous-traitance, d'achat de prestations externalisées, d'intérim. Vos propos concernent-ils seulement la sous-traitance ou les trois ? Pourriez-vous préciser ?

Maître Lionel VUIDARD,

Les règles relatives au travail dissimulé sont des règles qui s'appliquent dans tous les cas de figure : sous-traitance, contrat de prestations de service, hors sous-traitance. L'intérim, c'est un peu particulier, parce que si vous êtes dans les clous de l'intérim, vous avez conclu un contrat particulier, donc vous n'avez pas ces obligations-là à remplir. Mais si vous faites du faux intérim et que vous sortez des règles de l'intérim, vous pouvez retomber dans le travail dissimulé.

Ces règles dont on parle, qui concernent les contrats de 3 000 euros, sont des règles qui ont été insérées dans le Code du travail en 1997, dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé. Elles sont donc applicables tous azimuts.

Frédéric FERNIQUE,

L'idée, quand on mène ce type de mission, est a priori de détecter le recours à la sous-traitance, d'identifier les directions dans lesquelles il y a des sous-traitants, s'il n'existe pas une direction unique en charge du recours à toutes les prestations de sous-traitance.
La principale difficulté, pour un auditeur, quand il conduit ce type de mission, est effectivement de savoir quels sont le taux et le nombre de sous-traitants qui travaillent dans une société. Une obligation pèse sur le chef d'entreprise qui doit informer le comité d'entreprise chaque trimestre, si la société a moins de 300 salariés, ou chaque semestre, pour les entreprises de plus de 300 salariés,

sur le nombre de salariés appartenant à une entreprise extérieure, ainsi que sur les motifs de recours à ces salariés d'une autre entreprise.
En tant qu'auditeur, vous devez trouver, en commençant votre mission, une liste récapitulant tous les sous-traitants à l'œuvre dans la société à un jour J, ou au moins au semestre dernier, savoir pourquoi on les a employés, pour ne pas retomber dans le prêt de main-d'œuvre illicite.
L'information de l'entreprise utilisatrice sur le montant des prestations ne suffit pas. Et là, la chambre criminelle a été très claire en 2001, le chef d'entreprise commet le délit d'entrave au fonctionnement régulier du comité d'entreprise s'il se limite à communiquer le montant global des prestations sous-traitées en invoquant qu'il n'a pas le contrôle des salariés affectés par le sous-traitant dans l'entreprise et qu'il ignore le nombre de personnes affectées à une tâche.

Vous comprendrez bien que cet axe de défense qui, a priori, pourrait concerner un grand nombre d'employeurs pour des grosses sociétés qui font appel à beaucoup de sous-traitants, n'a pas tenu face à cette chambre criminelle. On ne peut pas dire : « Je ne sais pas combien de sous-traitants travaillent pour moi ; je ne sais pas combien de personnes ces sous-traitants emploient dans mes locaux ; je ne sais pas pourquoi ils sont là. Je sais simplement que mon enveloppe globale de prestations est de x millions d'euros et ça devrait vous suffire. »
Evidemment, le comité d'entreprise doit pouvoir vérifier que l'on n'est pas dans le cadre du prêt de main-d'œuvre illicite et que les sous-traitants ne sont pas là pour remplacer des salariés en CDI, par exemple, ou pour exécuter les tâches qui incombent normalement aux salariés d'une entreprise.
Dernier point : pour remédier à cela, le dispositif de contrôle optimal que l'on s'attend à trouver en tant qu'auditeur quand on commence une mission de ce type, est une base consolidée permettant d'avoir une vision globale du nombre de prestataires et des motifs de recours à la prestation.

Question

En matière de sous-traitance, ce dont vous voulez parler, c'est aussi bien de la sous-traitance informatique que de la logistique, de la maintenance industrielle, etc. ? C'est cela qui est visé ?

Frédéric FERNIQUE,

C'est la complexité du sujet. Il faut effectivement identifier tout ce que l'on peut considérer comme sous-traitant. Nous parlons de la sous-traitance dans une acception large, c'est-à-dire de toutes les personnes qui ne sont pas des salariés de l'entreprise mais qui travaillent pour l'entreprise.
Les conditions de licéité de la sous-traitance doivent être respectées, et le travail de l'auditeur, est de s'en assurer.
La première condition est que le contrat de travail doit avoir pour objet l'exécution d'une tâche nettement définie que le donneur d'ordre ne peut pas ou ne veut pas accomplir lui-même avec son personnel, pour des raisons d'opportunité économique ou de spécificité technique. C'est très clair.
La deuxième condition est que la rémunération du sous-traitant doit être fixée forfaitairement, en fonction de l'importance objective des travaux à réaliser, sans tenir compte du nombre de salariés utilisés et du nombre d'heures qui seront effectuées. Le risque de l'opération doit être porté par le sous-traitant. La rémunération en fonction du nombre d'heures effectuées ou au temps passé est un des critères les plus souvent retenus par les tribunaux pour caractériser le prêt de main-d'œuvre illicite ou le marchandage.
Il est assez simple de vérifier dans les contrats de prestation, quel est le mode de rémunération retenu. La rémunération retenue est un forfait et le risque est porté par le sous-traitant, c'est-à-dire que, comme on a tendance à le constater trop régulièrement, si le contrat dérape en termes de timing, ce sera au sous-traitant d'assumer ce dérapage.

Autre critère pour que le recours à la main d'œuvre extérieure soit licite : le sous-traitant doit être le seul employeur du personnel utilisé, géré et rémunéré par lui, qu'il encadre et dirige dans

l'accomplissement de sa tâche et qui demeure soumis à sa seule autorité. Il ne faut pas intégrer le personnel du sous-traitant chez le donneur d'ordre, en bénéficiant notamment des mêmes conditions de travail. Là aussi, c'est une difficulté pour l'auditeur. Pour les grosses sociétés, il faut identifier les sous-traitants. Souvent, ils sont là depuis très longtemps et on a tendance à considérer que ce sont des salariés de l'entreprise. Pourquoi a-t-on tendance à considérer que ce sont des salariés de l'entreprise ? Parce qu'ils utilisent les mêmes ordinateurs, le même poste de travail, qu'ils sont intégrés dans les pièces de travail avec les salariés et que tout cela mène à une confusion générale et que le sous-traitant n'est plus clairement identifié comme un sous-traitant mais assimilé à un salarié.
Il faut donc être très vigilant sur ce point : l'encadrement doit être un encadrement du sous-traitant et les moyens matériels ceux du sous-traitant.

Pour reprendre les différents indices qui découlent de ce que l'on vient de dire, il y aura évidemment prêt de main-d'œuvre illicite si la prestation demandée ne correspond pas à une tâche nettement définie relevant d'une compétence particulière.
Quand le savoir-faire du personnel mis à disposition n'est pas distinct de celui de l'entreprise utilisatrice, l'opération de prêt de main d'œuvre est illicite.

Maître Lionel VUIDARD,

Pour moi, les deux critères les plus importants sont la spécificité du savoir-faire, et la rémunération forfaitaire.

Sur la spécificité du savoir-faire, la sous-traitance sera d'autant mieux admise que, dans l'entreprise, il n'y aura pas de salariés capables de faire ce pour quoi vous avez recours à une main-d'œuvre. Si, pour un besoin ponctuel, il est fait appel à une société extérieure, qui fera plus ou moins doublon, cela va être considéré comme un simple renfort de personnel, pas comme un savoir-faire spécifique, et l'on tombera donc sous le coup du prêt de main-d'œuvre illicite. Il faut éviter d'avoir un doublon entre le savoir-faire en interne et le savoir-faire de la société extérieure.
Il y a tous les jours des jurisprudences qui tombent sur ces questions. La notion de permutabilité est un des points les plus mis en avant. Par exemple, une société de grande distribution s'est fait condamner parce qu'elle utilisait des salariés d'une société extérieure pour mettre en rayons ses produits, alors que ses salariés en interne faisaient la même chose : absence de savoir-faire spécifique du sous-traitant, donc condamnation. Dans la pharmacie, un arrêt est tombé il y a quelques semaines : recours, par une société pharmaceutique, à une société soi-disant spécialisée dans la mise à disposition de délégués pharmaceutiques. En fait, les juges ont considéré que c'était une sous-traitance de façade, que ces sociétés qui mettaient à disposition des délégués pharmaceutiques n'étaient que des coquilles vides. D'où condamnation pour prêt de main-d'œuvre illicite. Il y a beaucoup d'exemples en la matière.

Frédéric FERNIQUE,

Le prestataire de service doit fournir, au personnel mis à disposition, l'outillage et les moyens matériels nécessaires à l'exécution de la tâche.

Maître Lionel VUIDARD,

Juste une précision. La mise à disposition des moyens matériels, pour moi, n'est pas le critère numéro 1. C'est notoirement un critère retenu par la jurisprudence mais, petite parenthèse, les juges utilisent ce que l'on appelle la technique du faisceau d'indices. Si un des critères identifiés est présent, il ne va pas forcément automatiquement entraîner incrimination au titre du prêt de main-d'œuvre illicite ou du travail dissimulé. En revanche, s'il y en a deux ou trois, et qu'il y a donc un

faisceau d'indices convergents, les juges auront tendance à condamner. Surtout s'il y a absence de savoir-faire et de rémunération forfaitaire.
Le critère de l'outillage est plutôt secondaire. C'est quelque chose que l'on a beaucoup vu dans le bâtiment où y a de nombreux recours à de multiples sociétés et intervenants sur des chantiers, notamment, sans savoir-faire spécifique. Ce n'est que du personnel mis à disposition, donc condamnation.
Un arrêt récent (1er septembre 2009) est assez intéressant parce qu'il fait un peu la synthèse de tout cela – et concerne à mon avis beaucoup de sociétés. Une société a été condamnée pour prêt de main-d'œuvre illicite. Il s'agissait de la sous-traitance, de l'externalisation du service d'accueil dans l'entreprise, ce qui est très souvent le cas. Les juges ont condamné la société pour prêt de main-d'œuvre illicite et fausse sous-traitance, car où est le savoir-faire ? Mais surtout, ce que les juges ont retenu, c'est que la société fournissait le téléphone, les lignes standards et le mobilier de l'entreprise. Et ils en ont conclu que c'était des hôtesses d'accueil auxquelles l'entreprise aurait pu avoir recours dans le cadre de l'intérim. Ils ont donc considéré que là, il y avait simplement une fausse sous-traitance puisque, au regard de l'ensemble des critères, ce n'était rien d'autre que de la mise à disposition de main-d'œuvre d'une société A à une société B. Il n'y avait pas de savoir-faire spécifique, il n'y avait pas d'utilisation de matériel propre au prestataire. Il y a eu condamnation.

Frédéric FERNIQUE,

Je reviens sur la notion très intéressante de faisceau d'indices. Effectivement, notre objectif est également de coter ces risques. Il est sûr que si l'on constate un risque, et seulement un, il faudra relativiser le risque lié à ce prêt de main-d'œuvre, dans le cadre des présentations aux instances dirigeantes.
Autre interdit : le lien de subordination des salariés : le prêt de main-d'œuvre peut être illicite si l'encadrement est assuré par la société.

Maître Lionel VUIDARD,

Le lien de subordination est quasiment une problématique en tant que telle. On est non seulement dans un indice du prêt de main-d'œuvre illicite, mais on est aussi dans une autre zone de risque, qui est le risque de requalification des contrats des salariés de la société extérieure avec la société donneur d'ordre.
Là encore, les juges utilisent la technique du faisceau d'indices. La subordination relève elle-même d'un faisceau d'indices. S'il apparaît, non seulement dans le contrat, mais dans la pratique, que les salariés du donneur d'ordre travaillent de fait sous les ordres et les directives du sous-traitant, sont contrôlés au quotidien, voire sanctionnés par le donneur d'ordre, on entre clairement dans les critères du lien de subordination.
Je ne suis pas un spécialiste du contrôle, je ne sais pas dans quelle mesure ce sont des faits que l'on peut déceler uniquement à partir d'un contrat. Les juges, eux, s'intéressent évidemment avant tout à la réalité des faits. Les juges ont retenu comme indices de liens de subordination : le fait qu'il y ait un reporting des salariés de la société sous-traitante à un salarié du donneur d'ordre (un reporting de temps en temps, est admis ; s'il est très fréquent, on tombe dans le contrôle et c'est le risque de requalification) ; le fait d'être soumis aux instructions du donneur d'ordre par des directives, des notes, des e-mails, etc. ; le fait que les salariés du donneur d'ordre (ou, s'il est tout seul, le donneur d'ordre – parce qu'après tout, ce ne sont pas toujours des sociétés, ce sont parfois des intervenants individuels) ne sont pas libres d'organiser leur emploi du temps ; le fait qu'ils soient convoqués par le donneur d'ordre à des réunions obligatoires ; le fait qu'on leur impose des formations obligatoires ; le fait qu'ils doivent demander l'autorisation pour s'absenter ou pour prendre leurs congés ; le fait qu'ils ne puissent pas recruter eux-mêmes d'autres salariés sans demander l'autorisation du donneur d'ordre ; le fait qu'ils n'aient absolument pas d'autres clients que le donneur d'ordres : c'est un point

important. Si le prestataire de service est dans une sorte de dépendance économique vis-à-vis du donneur d'ordre, cela constitue un critère pouvant être retenu par les juges, les amenant à considérer qu'on se trouve en fait dans un lien de subordination, et que la réalité est qu'il y a un contrat de travail entre le donneur d'ordre et directement les salariés du sous-traitant ; le fait d'être intégré dans un service organisé, c'est-à-dire le fait, pour le sous-traitant ou pour les salariés du sous-traitant, d'être complètement intégrés dans une équipe du donneur d'ordre : les salariés de votre sous-traitant sont physiquement au même endroit, dans le même service que vos propres salariés. On voit cela très fréquemment. En principe, il faut par exemple éviter de donner une adresse e-mail à votre sous-traitant ou aux salariés de votre sous-traitant, qui soit « @avec le nom de l'entreprise ». Cela sera retenu par les juges comme un indice du fait qu'ils sont complètement intégrés dans un service organisé.
Autre point délicat l'on voit aussi souvent dans les dossiers : les organigrammes comportant tous les salariés de l'entreprise parmi lesquels, des sous-traitants, qui ne sont pas identifiés comme tels. Cela va être montré comme un indice de l'intégration dans un service organisé, et donc de la subordination. On voit aussi des sous-traitants qui, pour se faire rembourser leurs frais professionnels, détiennent la carte bleue de la société donneur d'ordre : c'est évidemment à proscrire. De même pour un ordinateur portable prêté par le donneur d'ordre, directement au sous-traitant. Il n'y a pas de limite à l'intégration complète du sous-traitant au donneur d'ordre.
Il faut – c'est le point le plus important – que les salariés et les sous-traitants soient managés, gérés par une personne de l'encadrement du sous-traitant qui soit le seul point de contact. Evitez les contacts directs avec les salariés du sous-traitant. Essayez, dans la mesure du possible, de toujours rester dans le cadre du contrat et, s'il y a un problème, de passer par une personne contact, et d'éviter le contrôle au quotidien.

Frédéric FERNIQUE,

Voilà donc un certain nombre d'éléments à vérifier, dans le cadre du recours à la sous-traitance. Pour un juge, ce sera peut-être un peu compliqué, mais pour un auditeur interne, il sera assez simple de se rendre compte si les sous-traitants sont intégrés ou non comme des salariés.
Le mode de rémunération au temps passé constitue un indice fort de sous-traitance de façade. La rémunération doit être effectuée selon un mode forfaitaire.

Maître Lionel VUIDARD,

C'est un point absolument crucial. Pour moi, la rémunération forfaitaire est le critère numéro 1. Généralement, la rémunération, de manière plus ou moins déguisée, est liée au nombre d'heures de travail. Ce que l'on voit, classiquement, c'est une rémunération en fonction des jours/homme. C'est absolument à proscrire. Une société de carrelage a été condamnée récemment parc qu'elle rémunérait en fonction du nombre de mètres carrés posés par les salariés. Les juges ont considéré que c'était indirectement lié uniquement à la prestation de travail.
Mais la rémunération forfaitaire est parfois très compliquée d'un point de vue contractuel. Il existe des biais qui consistent par exemple à fractionner la rémunération forfaitaire en plusieurs parties.

Frédéric FERNIQUE,

On a parlé tout à l'heure du délit de marchandage qui contient un élément d'incrimination supplémentaire. En effet, l'opération à but lucratif de fourniture de main-d'œuvre doit avoir causé un dommage constitutif d'un préjudice aux salariés, ou avoir pour effet d'éluder l'application des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles.
On précise en disant que cela peut être un préjudice d'ordre financier. Tel est le cas lorsque les salaires versés aux salariés prêtés sont inférieurs à ceux des employés de l'entreprise utilisatrice pour

un même travail, et également en cas d'utilisation des travailleurs temporaires pour effectuer des tâches permanentes en les privant des avantages conférés aux salariés permanents.
C'est l'opposition salarié/sous-traitant et si, effectivement, le sous-traitant peut être considéré, puisqu'il est là depuis cinq ans et qu'il est là à temps plein, comme un salarié, il pourra prétendre à obtenir un intéressement, la participation aux bénéfices, des salaires équivalents. Si tel n'est pas le cas, il y a cet élément supplémentaire à vérifier.

Maître Lionel VUIDARD,

Un exemple, que j'ai plaidé récemment : on était poursuivis par un syndicat et des salariés pour marchandage. Il s'agissait d'un groupe hôtelier qui avait en interne un certain nombre de femmes de ménage, qui étaient là depuis 20-30 ans, pour certaines, et qui avaient accumulé des avantages : ancienneté, œuvres sociales, comité d'entreprise, etc.
Dans le cadre d'une décision de management, il y a une quinzaine d'années, la direction du groupe hôtelier avait décidé de recourir à de la sous-traitance. Ils ont donc arrêté de recruter des femmes de ménage en interne et ils n'ont eu recours qu'à de la sous-traitance, dans le cadre d'un contrat qui était d'ailleurs assez bien fait, un vrai contrat de prestation de service, avec des clauses sérieuses.
Sur le prêt de main-d'œuvre illicite, les juges nous ont assez rapidement suivis, dès la première instance, reconnaissant qu'il n'y avait pas de prêt de main-d'œuvre illicite, qu'il s'agissait bien d'une vraie sous-traitance. Mais cela a continué en appel sur le marchandage. Et il est très délicat de se défendre contre des accusations de marchandage parce que, vous le voyez, l'incrimination légale est très large : tout élément qui pourrait causer un préjudice aux salariés.
Que disaient les femmes de ménage du sous-traitant ? « Cela fait X années qu'on travaille dans l'hôtel, et pourquoi ne sommes-nous pas payées comme les femmes de ménage qui sont là depuis 30 ans, qui sont salariées en direct de l'hôtel ? » Entre parenthèses, vous voyez qu'il faut éviter absolument d'avoir en interne des personnels qui font un travail, et des salariés du sous-traitant qui font plus ou moins le même travail.
Nous avons dû expliquer au juge qu'en fait, les femmes de ménage du sous-traitant et nos femmes de ménage ne faisaient pas du tout le même travail. Cela a été assez délicat. C'est un dossier qui a été gagné, mais difficilement.
Il est très difficile de se prémunir contre le marchandage, puisque le simple fait de travailler à un endroit et de ne pas bénéficier de la même convention collective cause un préjudice aux salariés. Et il est très délicat de se défendre contre ce type de discrimination. Donc, à éviter, encore une fois, de recourir à des sous-traitants lorsque l'on dispose déjà plus ou moins des mêmes compétences en interne.

Frédéric FERNIQUE,

Le dernier risque réglementaire est lié à l'hygiène et à la sécurité. Pour chaque opération, ces critères doivent être pris en compte ; il doit y avoir une obligation d'inspection commune des sites, et l'établissement d'un plan de prévention pour toute opération dépassant un seuil de 400 heures.

Après les risques réglementaires viennent les risques contractuels et financiers qui découlent des premiers.
L'auditeur doit vérifier que les dispositions contractuelles signées avec les partenaires sécurisent la relation. Qui signe les contrats de prestation de sous-traitance dans la société ? Y a-t-il une direction des achats, ou chacun peut-il signer un contrat de sous-traitance ? Si c'est la deuxième option, les risques sont évidemment plus grands, puisque tout le monde n'est pas forcément au fait des dispositions réglementaires du Code du travail.

Les règles d'appel d'offres sont-elles respectées ? Il faut être vigilant sur toutes les dispositions contractuelles qui nous lient avec les sous-traitants.

Maître Lionel VUIDARD,

Sur ce point, deux remarques : premièrement, encore faut-il qu'il y ait un contrat. Cela paraît tout bête, mais j'ai souvent rencontré des cas de figure, notamment dans les mises à disposition de main-d'œuvre intragroupe.
Parfois donc, il n'y a pas de contrat, c'est-à-dire que des salariés d'une société travaillent depuis des années dans une autre société, sans contrat. Dans ce cas la situation, en termes de contrôle, est relativement délicate. On peut se fonder sur le rapport qui est remis au comité d'entreprise, mais il est évidemment beaucoup plus difficile d'identifier les risques quand il n'y a pas de contrat.
Quand il y a des contrats, il y a deux, trois clauses que j'aime bien trouver pour sécuriser la relation : tout d'abord la clause sur la rémunération, obligatoirement forfaitaire. Deuxièmement, une clause d'obligation de résultat. Pour cela, le sous-traitant est totalement libre d'allouer les moyens qu'il juge nécessaire. Ces deux clauses – clause de rémunération et clause de résultat –, peuvent être liées dans la rédaction des contrats, ce qui permet, à chaque étape intermédiaire, de prévoir un paiement d'une fraction du forfait, moyen considéré comme valable par la jurisprudence.

La troisième clause que j'aime bien voir dans les contrats, c'est une clause pénale : si le sous-traitant ne remplit pas son obligation de résultat, il est supposé payer une indemnité.

Frédéric FERNIQUE,

Le dernier risque à identifier, c'est évidemment le risque financier, puisque, comme je le rappelais en introduction, nos sociétés modernes font de plus en plus appel à la sous-traitance.
L'auditeur doit vérifier que l'enveloppe budgétaire liée aux activités sous-traitées est sous contrôle, mais également qu'il y a une politique globale de recours aux prestataires qui peut notamment inclure une validation des contrats de prestation les plus significatifs au plus haut niveau de l'entreprise.
Le risque lié est la non maîtrise du budget dédié à la sous-traitance : on peut également recommander, si ce n'est pas le cas, d'avoir dans le budget de l'entreprise une ligne dédiée à la sous-traitance, ce qui permet de s'assurer qu'au global, cette ligne budgétaire est sous contrôle.

L'auditeur doit s'assurer que les risques sont sous contrôle. Pour limiter l'impact financier, pour limiter l'impact réglementaire, un dispositif de contrôle idéal est que ce recours aux prestataires soit centralisé auprès d'une direction unique. En fonction des cas, cela peut être la direction juridique, la direction des achats, la direction des ressources humaines. C'est à la direction des ressources humaines, en tout cas, de fournir au directeur général les informations concernant les prestataires qui travaillent dans la société. C'est donc principalement auprès de la direction des ressources humaines que l'audit interne pourra trouver des informations concernant les prestataires. Un dispositif de contrôle idéal serait une centralisation à la direction des ressources humaines, en liaison avec la direction des achats en charge des relations contractuelles avec les différents prestataires.

Si tel n'est pas le cas, l'auditeur doit recommander la mise en place d'un dispositif spécifique. Nous rappelons ici que la responsabilité ne se délègue pas ; ce n'est pas parce que l'on fait appel à de la sous-traitance que les responsabilités des actions engagées sont endossées par le sous-traitant. En ce qui me concerne, nous serons bientôt assujettis à Solvabilité II, et il est très clair, par exemple avec cette réglementation, que nous conservons l'entière responsabilité du respect de l'ensemble des obligations qui incombent à nos sociétés, même si certaines activités sont sous-traitées.
Solvabilité II, c'est très clair : le dispositif de contrôle interne doit intégrer dans ses contrôles les activités sous-traitées. Dès lors qu'une activité est sous-traitée, un contrôle de premier niveau doit être mis en place chez les opérationnels, a minima sur les activités qui sont sous-traitées, avec le reporting qu'évoquait Me VUIDARD, par exemple – c'est un premier niveau de contrôle –, avec des missions que l'on peut appeler d'audit externe ou de contrôle, en tout cas, de contrôle externe, qui

sont menées par les opérationnels ; le rôle de l'audit interne est de s'assurer que ce dispositif de contrôle interne est en place, que les activités sous-traitées sont contrôlées.

Souvent, dans les contrats de prestation, une clause autorise des contrôles, des audits. Ces audits doivent être menés, de façon régulière, en fonction du risque associé à la prestation. Toutes les activités sous-traitées doivent être concernées. Le contrôle des activités sous-traitées fait pleinement partie du dispositif de contrôle interne que doit mettre en place toute société.

Question

Les banques sont assujetties au règlement 97-02 sur les prestations essentielles externalisées, avec tout un processus de contrôles. Les prestataires, à ce jour, ne sont pas organisés de façon à pouvoir prouver qu'ils exécutent les contrôles nécessaires. Les prestataires communs à plusieurs entreprises, se trouvent soumis à X contrôles qu'ils accueillent de plus ou moins bonne grâce.
Y a-t-il des travaux engagés, pour qu'une norme standard puisse être opposable et présentable lors de demandes spécifiques sur les méthodes et les contrôles réalisés ?

Frédéric FERNIQUE,

A ma connaissance, non. Mais, toute société doit s'assurer que les recours à la sous-traitance qu'elle effectue sont contrôlés, effectivement. C'est assez clair : tous les sous-traitants doivent faire l'objet de contrôles.
Les typologies de contrôle, les modalités de contrôle peuvent varier en fonction des différents niveaux de contrôle existants.

Question

Vous avez parlé de l'égalité des salaires entre les salariés prêtés et les salariés de l'entreprise. Vous en parlez dans le cadre de la sous-traitance, or on est bien d'accord que l'aspect prêt de personnel ne touche que l'intérim ?

Maître Lionel VUIDARD,

Cela dépend. Si vous êtes dans une vraie sous-traitance, vous avez la possibilité de recourir à de la main-d'œuvre extérieure qui a sa propre politique salariale.
Tous les indices que l'on a développés sont ceux qu'utilisent notamment les juges pour séparer le bon grain de l'ivraie, et essayer de détecter, derrière ce qui, contractuellement, a l'air d'une vraie sous-traitance, n'en est pas une. Ils s'appuient donc sur un certain nombre de critères.

Et l'intérim applique encore d'autres règles.

Question

Ma question concerne les plans de prévention. Vous avez dit que le seuil doit être supérieur à 400 heures. Donc, comme on n'est pas censé savoir combien d'heures travaillent nos sous-traitants au forfait, cela ne concerne pas les contrats de sous-traitance ?

Maître Lionel VUIDARD,

Ce qu'il faut savoir, sans entrer dans les détails, c'est que le simple fait d'avoir recours à des sous-traitants, en matière d'hygiène et de sécurité, crée un certain nombre d'obligations pour le donneur d'ordre.
Tout ce qui est de l'ordre du règlement intérieur, tout ce qui touche à l'hygiène et à la sécurité doit être appliqué indifféremment aux salariés de l'entreprise et aux salariés des sous-traitants ou aux intérimaires.
Le seuil de 400 heures est en effet encore un niveau supplémentaire avec la mise en place d'un plan de prévention.

Question

Je n'ai pas bien compris : vous avez parlé d'indemnité en cas de non-tenue des résultats d'une prestation sous-traitée au forfait. Je n'ai pas bien compris si cette indemnité était obligatoire et devait figurer en tant que clause dans le contrat.

Maître Lionel VUIDARD,

Non, ce n'est absolument pas obligatoire. Simplement, encore une fois, un juge va regarder : 1) le contrat ; 2) les faits. A partir du contrat, il va essayer de déterminer si l'on est dans une vraie sous-traitance. Et parmi les clauses qui vont plaider en faveur d'une vraie sous-traitance – si vous m'excusez ce mot, déformation professionnelle – il y a notamment une clause pénale et une clause de résultat. On dit à notre sous-traitant : « Vous devez me réaliser tel délivrable pour telle date, et si vous ne le réalisez pas, vous devrez me payer une pénalité forfaitaire de X. » Ce n'est pas obligatoire du tout, ce sont simplement des conseils rédactionnels, dans les entreprises, qui permettent de sécuriser la relation avec le sous-traitant et qui démontrent qu'on n'est pas dans un habillage d'une mise à disposition de main-d'œuvre.

Question

Quand on est dans un système de poupées russes, c'est-à-dire de sous-traitance de sous-traitance, où plusieurs entreprises interviennent les unes à l'intérieur des autres, quelles sont les responsabilités du donneur d'ordre et les incidences réglementaires ?

Maître Lionel VUIDARD,

C'est ce que l'on appelle la sous-traitance en cascade. Là-dessus, les textes ne sont pas très clairs. Ma position est que, en tant que donneur d'ordre, vous devez contrôler tous vos sous-traitants, vous n'avez pas à contrôler les sous-traitants de vos sous-traitants, dans le cadre strictement réglementaire. Après, peut-être faut-il examiner les choses dans le cadre du contrôle interne, je ne sais pas.
Mais, souvenez-vous, pour ce qui est du seuil de 3 000 euros et notamment de l'obligation de demander un certain nombre de documents, type déclarations de conformité auprès de l'URSSAF, attestation sur l'honneur et Kbis, ce sont des obligations que vous n'avez à remplir que lorsque votre société conclut des contrats de sous-traitance ou de prestation de service, de manière plus générale, de plus de 3 000 euros directement avec des sous-traitants.
Mais vous n'avez pas à vérifier que vos propres sous-traitants, qui peuvent en effet eux-mêmes recourir à de la sous-traitance, ont eux-mêmes récupéré – et ils doivent le faire tous les 6 mois – l'ensemble de ces documents. En revanche, si vous, vous ne le faites pas – et il faut le faire tous les 6 mois – vous allez être présumés avoir laissé s'installer la situation et donc vous allez augmenter les

risques de vous retrouver solidairement responsable des éventuelles dettes, par exemple, de votre sous-traitant à l'égard de ses propres salariés ou du travail dissimulé.

Question

J'ai besoin d'un éclaircissement, parce que c'est un dossier sur lequel j'ai beaucoup travaillé. Je travaille au Groupe Bayard Presse qui, comme son nom l'indique, est un groupe de presse et d'édition. Nous avons, dans l'entreprise, plusieurs filiales qui sont situées au siège de l'entreprise et la maison mère prête des salariés à ses filiales qui n'ont pas, par exemple, d'activité de contrôle de gestion, de marketing ou d'étude.
Et j'ai trouvé, dans le cadre d'un audit sur les contrats entre la maison mère et ses filiales, beaucoup de cas, pour lesquels je n'ai pas réussi à déterminer si j'étais dans des cas de prêt de main-d'œuvre ou dans des cas de prestation.
Alors, si j'ai bien compris ce que vous avez dit aujourd'hui, une maison mère peut prêter des salariés à sa filiale et refacturer le salaire. Et effectivement, on a beaucoup de cas où on refacture 1/2 contrôleuse de gestion ou 1/3 de responsable d'étude. Je voulais être sûr que là, on était bien dans la loi, qu'on avait le droit de le faire et qu'il y avait bien, dans votre exposé, deux cas : le cas de prêt de main-d'œuvre, avec refacturation du salaire, et le cas réel de sous-traitance qui, pour moi, sont des choses différentes. Vous êtes revenus plusieurs fois sur le côté forfaitaire, mais, la refacturation de salaire, on est bien d'accord que c'est licite aussi.

Maître Lionel VUIDARD,

C'est vrai que les choses sont un peu complexes.

Quand on est dans le cadre d'un groupe – remarque générale –, les incriminations de prêt de main-d'œuvre illicite et de marchandage sont appréciées de manière beaucoup plus souple par les juges. Il y a une sorte de tolérance, plus grande que pour deux sociétés qui n'ont rien à voir l'une avec l'autre.
Dans le cadre de mise à disposition de personnel entre différentes sociétés d'un même groupe, il y a deux possibilités.
Soit vous mettez à disposition des salariés et, à ce moment-là, clairement, vous mettez juste à disposition la force de travail de ces salariés, d'une société A à une société B. Il n'y a aucune prestation de service plus globale, c'est juste : « Je te prête mon salarié, ou la moitié de son temps de travail, pendant un certain temps. » Là, on est dans une prestation de mise à disposition de salarié et donc, pour que ce soit possible, puisqu'on est vraiment dans du prêt de main-d'œuvre, la seule condition est : « Je ne dois pas faire de bénéfice. » Donc on ne refacture que les salaires et les charges sociales.
Deuxième possibilité : la même société A va mettre à disposition des salariés, mais elle va le faire dans le cadre d'une prestation de service plus globale, c'est-à-dire qu'elle va finalement avoir un rôle de sous-traitant à l'intérieur du groupe pour une autre société. A ce moment-là, il y a possibilité de faire cette opération avec des bénéfices, en refacturant plus. Mais il ne faut surtout pas montrer, d'aucune manière dans le contrat, qu'on est basé sur une rémunération à l'heure et là, on est dans du forfaitaire.
En bref c'est, soit mise à disposition pure de salariés, aucun bénéfice donc refacturation à l'euro l'euro des salaires et des charges sociales ; soit prestation de service plus globale, c'est-à-dire que ce n'est pas juste de la main-d'œuvre que je prête à l'autre société, c'est un package de services. Et à ce moment-là, on est exactement dans la situation inverse : rémunération strictement forfaitaire. Et là, on oublie évidemment la facturation à l'euro l'euro, etc., puisqu'on oublie de manière générale tout ce qui est rémunération au temps passé.

GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET COMPETENCES ET STRATEGIE D'ENTREPRISE PAR ANTOINE VIEL

Consultant, Mozartis

Dans mon métier de conseil opérationnel auprès d'équipes dirigeantes, la partie audit est souvent la partie amont, la partie initiale, préalable d'une intervention de conseil, plutôt pour dresser l'état des lieux, une sorte de photographie de l'existant, et qui se poursuit par un accompagnement assez terrain, beaucoup plus que dans une approche d'auditeur interne.
C'est la première différence qui fait que, nécessairement, cette vision d'un intervenant extérieur est très axée sur la performance et beaucoup moins sur la comparaison, l'étalonnage par rapport à un référentiel. Le sujet que j'ai proposé pour aujourd'hui est un sujet où la notion de référentiel et la notion de conformité sont assez limitées. On va y revenir dans un instant.
On va donc plutôt parler du sujet GPEC et du sujet Stratégie que du sujet audit en lui-même. On va voir que cela en découle. Nous sommes sur des sujets où la notion de performance est essentielle et il faut peut-être remonter, dans un tout premier temps, à la définition de cette activité GPEC au sein de la fonction RH, activité importante, et qui est à coupler plus qu'elle ne l'est aujourd'hui avec la stratégie de l'entreprise.

GPEC est un terme maintenant très usité qui comporte quatre mots. Chaque mot a son importance, a son poids.
Le mot « gestion » indique le côté un peu rigoureux, parfois même un peu administratif du sujet ; il y a des procédures et des papiers.
Le mot « prévisionnelle » montre l'aspect futur, l'aspect avenir, l'aspect planification. Encore faut-il voir sur quel horizon on se place. Cela va être une de nos questions : quel est l'horizon de cette gestion prévisionnelle ?
« Emplois et compétences » sont deux mots à bien distinguer. Le mot « emploi » a un sens surtout quantitatif ; c'est la notion de nombre de postes. C'est pour cela qu'il faut bien distinguer les postes et les fonctions dans l'entreprise. Une fonction peut être tenue par différents titulaires, et c'est le titulaire qui occupe un poste. On a donc souvent beaucoup de postes pour une seule fonction, d'où la nécessité d'employer le mot « fiche de fonction » plutôt que « fiche de poste », c'est méthodologique. Le mot « compétences » est lui beaucoup plus axé sur les aspects qualitatifs. On n'est plus dans le comptage, on n'est plus dans les chiffres volumétriques, mais on est dans les profils, les missions, et les compétences, les savoirs, les savoir-être, savoir-faire, etc., que doivent posséder les populations que l'on essaie de gérer.

C'est donc un très vaste sujet. Ce n'est pas une petite affaire que la GPEC. C'est un peu l'œil de l'auditeur. C'est une activité qui doit être en complète interaction avec l'ensemble des activités de l'entreprise et l'ensemble des équipes, proche des métiers, proche du business de l'entreprise. Et c'est tout le discours de ce jour qui est de voir comment l'auditeur peut mesurer ce rapprochement ou cet écart trop fort entre les activités GPEC au sein de la RH et la stratégie pure de l'entreprise, le business de l'entreprise.

La stratégie, qui est un second chapitre de notre sujet, mérite également quelques rappels de définitions. Au départ, le mot stratégie vient du grec *strategos*, qui voulait dire « l'art du combat ». Aujourd'hui, le combat est plus économique que guerrier, mais cela reste souvent assez dur, et tient plus de la guerre que du jeu, de la guerre concurrentielle ou du jeu concurrentiel, selon les cas. Cela reste de l'art, aussi.
La stratégie, ce n'est pas que des méthodes. On en a mis plus qu'à l'époque, peut-être, de Spartacus et autres, mais il y a toujours de l'art et de l'intuition dans la stratégie. On ne réussit pas une stratégie uniquement avec des méthodes.

Mais c'est surtout qu'aujourd'hui, on a donné au mot « stratégie » le sens de « choix ». Définir la stratégie d'une entreprise, c'est vraiment choisir le chemin à suivre pour atteindre un but ; pour atteindre ou réussir un défi, une ambition, atteindre les grands objectifs clés de l'entreprise, il faut choisir un chemin. La grande définition de la stratégie est de savoir arbitrer et prendre position, et décliner, selon la méthode classique ; l'objectif nécessite de choisir une stratégie et derrière, on applique des tactiques, donc on va agir sur des leviers humains, économiques, techniques, commerciaux, etc. – ce sont les tactiques –, et ensuite déployer les moyens.
C'est dans cet enchaînement que doit s'effectuer la réflexion stratégique dans l'entreprise.
Petite définition sur des grands sujets. La stratégie est loin d'être une mince affaire, c'est un sujet qui concerne l'avenir de l'entreprise. Et c'est donc ce premier point commun essentiel qu'il y a entre GPEC et stratégie, c'est la notion d'avenir. Les deux activités sont tournées vers l'avenir, sont tournées vers les grands enjeux de l'entreprise et ce sont, à ce titre, deux activités très nobles qui sont souvent des chasses un peu réservées. C'est pour cela que l'on peut parler de la noblesse de ces deux activités. La stratégie est souvent la chasse gardée de la direction générale, du président, même parfois du président qui ne partage pas certaines réflexions sur des optiques de rapprochement, de fusion, de développement avec d'autres partenaires.

Côté RH, la GPEC est également souvent un peu une chasse réservée, un sujet qui est particulièrement pris en charge par le DRH lui-même, avec une petite cellule.
Donc, l'activité tournée vers l'avenir et assez noble qui est plutôt décidée dans les hautes sphères est ensuite mise en œuvre, au quotidien, par les équipes qui s'appliquent à bien suivre le chemin indiqué.

Aujourd'hui, que se passe-t-il dans les entreprises ? Qu'est-ce que je constate, dans mon métier de conseil en stratégie, organisation, management ? C'est que souvent, par l'organisation, la distribution des responsabilités, il y a des cloisonnements très forts entre ces deux activités. L'auditeur pourra le constater dans un audit performant.
Il y a vraiment deux mondes qui sont assez séparés. On a, d'un côté, une équipe dirigeante, des hommes du marketing, du commercial, qui vont réfléchir aux marchés, aux clients, aux nouvelles manières de s'implanter dans des nouveaux pays, etc., et qui vont avoir un raisonnement et une logique business ; et de l'autre, une DRH qui va beaucoup travailler sur les compétences, les profils, les hommes, les carrières, les parcours, et toutes autres problématiques RH, comme les (hauts) potentiels, les reconversions, etc. Et l'on a souvent l'impression de dialoguer avec deux mondes assez différents qui ne parlent pas toujours la même langue.
Le premier grand message de cette intervention, c'est qu'il apparaît nécessaire, en général, dans les entreprises, de créer plus de passerelles, plus d'itérations, plus d'allers et retours, et d'outils partagés entre ces deux mondes que sont les RH d'un côté et la réflexion stratégique de l'autre, le business et la GPEC. Ce cloisonnement est d'autant plus fort que chacune des deux parties a tendance à considérer que l'autre est un outil, un moyen de sa propre activité. Autrement dit, l'équipe dirigeante, l'état-major va considérer que la RH doit fournir des ressources, et donc des compétences, pour précisément réussir ses stratégies de développement, d'implantation, de nouvelles parts de marché, etc. ; et la RH, qui a un œil beaucoup plus humain, humaniste, se dit que l'entreprise doit être un terrain, un moteur, un véhicule pour faciliter les parcours des hommes, leur épanouissement, leur accomplissement, même, et favoriser la révélation des talents.
Il y a donc vraiment deux logiques, deux empathies différentes : l'empathie business, côté dirigeants, côté comité de direction, et l'empathie collaborateurs, finalité sociale plutôt que finalité économique, côté RH.
Je tempère quand même ces propos. Je vois souvent des DRH parler de GPEC avec le comité de direction sous un angle stratégie, des stratégies développées dans des paragraphes entiers sur les aspects métiers de demain. Mais c'est vrai que globalement, chacun prêche plutôt pour sa paroisse, et que ces paroisses sont renforcées aujourd'hui par cette notion d'indicateurs souvent à assez court terme, qui fait que les dirigeants sont évalués sur des objectifs atteints assez rapidement, et que cela

leur occulte souvent la nécessité d'aller voir un peu plus ce qui se ferait, s'ils avaient un autre métier, une autre fonction.

Prenons par exemple – pour être concret – une entreprise européenne dans la grande distribution agro-alimentaire. Que se passe-t-il, aujourd'hui ?
On aura des dirigeants, côté business, qui vont très certainement vouloir s'implanter dans les pays émergents, qui vont vouloir vendre des yaourts aux Chinois ou des plats cuisinés aux Brésiliens, chercher des coûts de revient optimisés. Tandis que côté GPEC, côté RH, on recherchera un bon staff de managers dans ces pays, on s'assurera que l'on n'est pas en sureffectif dans nos pays plutôt anciens et déjà très dotés, on recherchera les profils de collaborateurs qu'il faut recruter pour attaquer les nouveaux marchés.
Mais est-ce que l'on fait cela ensemble ? Dans les exemples vécus, il y avait peu de questions posées d'une partie à l'autre. Comment les RH, par exemple, connaissent-elles les projections de croissance dans chaque pays asiatique ou américain dans lequel l'équipe dirigeante a pourtant beaucoup travaillé ? Comment la direction générale, le marketing sont-ils informés sur les jeunes ingénieurs ou les jeunes marketeurs qu'il faut recruter dans les écoles en Europe ou dans les autres pays ? Est-ce que les RH connaissent les métiers naissants, encore inconnus du grand public, qui se développeront dans ces pays ? Est-ce que l'on a fait l'association entre la tendance d'avoir des produits alimentaires plus simples, plus écologiques, plus goûteux, et les métiers qui vont en découler en termes de formation ?
Toutes ces questions sont souvent posées d'un côté et de l'autre, sans dialogue formel entre les deux mondes.

Dans un autre sens, non pas sur les métiers de demain, mais sur les métiers d'aujourd'hui et parfois même un peu en déclin – les métiers d'hier, on pourrait dire –, est-ce qu'il y a des questions mutuelles ? Est-ce que, par exemple, la direction générale informe clairement sur les rythmes de décroissance ou sur les rythmes de changement dans les années qui viennent, en termes de volumes, en termes de calendrier ? Tous ces éléments sont souvent peu partagés.

L'exemple pris dans un groupe agro-alimentaire pourrait être appliqué à beaucoup d'autres entreprises, dans l'industrie, la banque, les télécoms. Ce fort cloisonnement est fréquent dans tous les secteurs. Il est à la fois fonctionnel et culturel. Il est fonctionnel, parce que, comme on le disait, il y a peu de dispositifs d'outils partagés, il n'y a pas ces allers et retours permanents à partir de supports communs, mais aussi il est culturel, puisque souvent, les experts GPEC et les carrières que l'on fait en RH ne sont pas souvent connectées avec les métiers, les carrières faits côté business. Et puis les indicateurs de mesure de ces deux métiers sont extrêmement différents : d'un côté, on est mesuré par des parts de marché, des résultats d'exploitation et autres, de l'autre, on est mesuré sur du turnover, des absences de sureffectif, qui sont des indicateurs qui n'ont absolument rien à voir. Il n'y a pas de tableau de bord qui partage des indicateurs sur la GPEC et la stratégie.

L'auditeur peut constater ce type de défaillance. Il peut également constater une défaillance en termes d'horizon de travail. On voit souvent des cellules GPEC qui travaillent à partir de faits très concrets, réels, vécus, et – si je prends l'image de l'échiquier – qui avancent le pion d'un cran, mais qui est un cran à un horizon d'un an, voire éventuellement trois ans, mais jamais à un horizon très lointain de cinq ou dix ans. Alors qu'il existe quantité d'évolutions qui méritent d'être projetées beaucoup plus en amont, avec des outils, non plus d'analyse de l'existant, mais des outils de prospective. La notion de prospective est effectivement une dimension importante d'une vraie GPEC qui doit se poser des questions sur des scénarios futurs, des scénarios possibles, en termes de croissance de l'entreprise, croissance externe, croissance organique, des alliances, des fusions, des absorptions, des externalisations de fonction, la dérégulation du marché, etc., quantité d'événements qui peuvent survenir, qui sont autant de facteurs des environnements à venir.

Aujourd'hui, une GPEC travaille plutôt avec le référentiel des métiers existants, des métiers qui sont souvent gravés dans le marbre. Et elle fait des projections à partir de ces métiers existants, sans aller

assez sur les métiers qui seront pratiqués demain. Or, 50 % des métiers qui existeront dans dix ans n'existent pas aujourd'hui ; c'est un chiffre très important. Et travailler sur le référentiel métier aujourd'hui, c'est travailler d'une certaine manière sur 50 % seulement de ce que sera l'entreprise dans dix ans.
Les exemples abondent. En 1995, quel DRH aurait prévu des forts besoins en webmasters, au tout début d'Internet ? En l'an 2000, qui aurait prévu ces forts besoins en modérateurs, pour contenir les propos tenus dans les forums, etc. ? En 2005, qui aurait imaginé ces besoins en web.2.0, les sites communautaires, etc., qui sont des métiers très demandés aujourd'hui ? Tous ces métiers sont apparus en quelques années, et les projections faites par les RH étaient très insuffisantes par rapport à la vitesse de déroulement et aux projections que faisaient les équipes dirigeantes axées business.

Ce référentiel métier est aujourd'hui l'outil de la GPEC – d'ailleurs, le mot référentiel, que l'on utilise beaucoup dans les métiers d'auditeur interne n'est pas vraiment le bon vocable. Les vrais outils que devrait utiliser une GPEC bien tournée vers un horizon assez lointain, seraient plutôt des outils de prospective, ces fameux outils de scénarios que l'on dresse en identifiant les différents facteurs clés et influents de l'environnement, environnement à plusieurs facettes : économiques, technologiques, politiques, sociologiques. Et c'est la variation de ces facteurs clés qui permet de construire les scénarios à trois ans, à cinq ans, à dix ans, les scénarios roses, gris, noirs, etc.
Cette méthode dite de prospective, la méthode des scénarios, devrait être beaucoup plus utilisée par les GPEC qu'elle ne l'est aujourd'hui.

Prenons quelques exemples de métiers en déclin, dans différents secteurs, aujourd'hui. Ce sont par exemple, dans les hypermarchés, les caissières. C'est un métier menacé puisque demain, il y aura des caddies avec des puces électroniques qui débiteront directement notre carte bancaire ; il ne sera plus nécessaire de passer en caisse. Les péagers, dans les sociétés d'exploitation autoroutière, en sont déjà à leur deuxième révolution technologique, et c'est un métier en voie de disparition. Il y a eu l'étape de la mise en place de la carte bancaire, dans les années 90 ; il y a la mise en place des badges de télépéage, dans les années 2000. La prochaine étape va être ce que l'exploitation autoroutière appelle le *free flow*, c'est-à-dire un GPS dans chaque voiture ; on parcourra les autoroutes, et l'on sera débité directement, sans le moindre contrôle terrain. Les réparateurs automobiles et les réparateurs en général vont disparaître : on remplacera des blocs électroniques entiers, puisque l'électronique supplante de plus en plus la mécanique. De même les vendeurs de boutique, en raison du développement du e-commerce, etc.

Les GPEC doivent se projeter sur des scénarios en suppression totale de ces métiers. Mais l'exercice n'est pas facile, car il s'agit de travailler sur des populations que l'on n'emploie pas encore aujourd'hui, et de les affecter à des métiers que l'on ne connaît pas encore aujourd'hui. Mais le métier d'un DRH, c'est de prévoir et de déléguer la gestion du quotidien et du présent pour se tourner vers l'avenir. L'entreprise doit mettre en place des dispositifs de gestion prévisionnelle à moyen terme – un an, deux ans, trois ans – mais aussi de gestion projetée, qui est une GPEC beaucoup plus lointaine, beaucoup plus prospective, à cinq ans et à dix ans. Il y a donc quatre échelles de temps dans la manière de gérer aujourd'hui une vraie GPEC pour aller au-delà du prévisionnel statistiquement probable, pour se tourner vers ce qui sont les champs du possible dans un horizon plus lointain.

L'auditeur RH – pour revenir sur cet élément en conclusion – qui effectue un audit de performance va identifier les lacunes et les dysfonctionnements. C'est surtout vrai s'il fait un audit de performance. S'il fait un audit de conformité, si c'est un auditeur plus axé sur la réglementation, il aura peu de grain à moudre.

Aujourd'hui, en 2010, il y a deux lois sur la GPEC. Depuis 2006, les entreprises de plus de 300 salariés doivent réaliser chaque année un plan de GPEC négocié avec les partenaires sociaux. Et, depuis l'année dernière, il y a un volet spécifique sur la GPEC des seniors, avec le retour du travail des plus de 60 ans. Ce sont aujourd'hui les deux obligations qui existent concernant la GPEC. Mais encore une

fois, ces obligations sont peu couplées avec la stratégie. Il faut y travailler, mais comment, avec quels outils ? C’est une question qui se pose.

En performance, il est évident que l’auditeur va se pencher sur un certain nombre de lacunes, de défaillances, de dysfonctionnement, d’absence d’outils communs, et il va essayer de voir quelles sont aujourd’hui les itérations et les outils partagés qui existent entre ces deux univers, pour s’assurer que la GPEC côté RH ne fait pas que travailler sur les parcours de carrière, les évolutions des métiers existants et les populations en place, mais également sur les métiers du futur et les populations à recruter et à former ; et que, côté stratégie, côté équipe dirigeante, business, on se penche bien sur les tactiques de bataille concurrentielle et autres, en s’appuyant sur des aspects RH et sur les métiers que la DRH doit développer.
On est donc sur des approches qui peuvent ensuite être très cadrées par les outils de prospective. On peut très bien disposer d’outils de GPEC qui intègrent ces notions de facteurs de l’environnement économiques, politiques que l’on a évoqués. Et l’auditeur peut voir comment se déroulent les processus ; comment sont établis les analyses et les benchmarks en amont ; comment sont validées une politique, des lignes de conduite qui impliquent stratégie de l’entreprise, GPEC et RH ; comment ensuite sont mis en place les outils ; et comment l’on arrive à travailler d’une manière beaucoup plus mutualisée, en étant beaucoup plus en itération.

Pour terminer par une image, aujourd’hui, les entreprises travaillent souvent dans un atrium, c’est-à-dire que l’on voit des gens qui passent dans l’entreprise et qui sont affectés ici et là, en fonction de leur présence. Pour cela, on utilise souvent un rétroviseur, alors qu’il faudrait idéalement que la GPEC utilise des sortes de vigies commandos avec des jumelles à vision nocturne, qui explorent des terrains lointains, des marchés inexistants ou encore très peu connus du grand public pour identifier ce que seront les collaborateurs de demain.

QUEL EST LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE EN MATIERE DE RELATIONS SOCIALES ?

A-T-IL UN ROLE DE PREVENTION ET D'ALERTE DES RISQUES SOCIAUX ? QUELLES SONT LES ATTENTES DE LA DRH EN MATIERE D'AUDIT ?

CHRISTINE LAGORCE, *DIRECTRICE DE L'AUDIT, EDF – COMMERCE, DIRECTION GESTION FINA*

FOUCAULD LESTIENNE, *DIRECTEUR DELEGUE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS SOCIALES, GROUPE LA POSTE*

Foucauld LESTIENNE*,*

Je voudrais essayer de vous faire comprendre la relation presque intime qu'il doit y avoir entre la stratégie de l'entreprise, la stratégie RH, et le rôle de l'audit par rapport à la mise en œuvre de cette stratégie.

La Poste est une entreprise un peu particulière puisque, comme vous le savez, depuis 1990 elle a changé de statut, a quitté l'administration et est devenue, au 1er mars 2010, une société anonyme à capitaux entièrement publics, la loi ayant prévu que seul l'Etat et une personne morale de droit public pourraient être actionnaires de La Poste, laquelle personne morale de droit public ayant qualité à investir est la Caisse des dépôts. Cette loi, qui a prévu le changement de statut de La Poste, vaut aussi transposition de la directive européenne qui ouvre le marché postal au 1er janvier 2011.
La Poste est constituée autour de quatre métiers principaux : le courrier, le colis et l'express, la banque postale et l'enseigne qui est en réalité le réseau des bureaux de poste. La Poste se voit assigner quatre missions importantes de service public, qui sont écrites dans la loi : le service universel du courrier, l'aménagement du territoire, l'accessibilité bancaire et le transport de la presse.
La Poste a environ 300 000 collaborateurs, ce qui représente à peu près 1 % de la population salariée en France ; elle contribue à 1 % du PIB français. Parmi les personnels de La Poste, 56% sont fonctionnaires, 44% sont salariés de droit privé. C'est une particularité qui nécessite bien évidemment que nous travaillions en permanence à mettre en œuvre, autant que possible, une gestion unifiée des ressources humaines. Des politiques différentes auraient pu être déployées selon les catégories de personnel. Cela n'est pas du tout le cas. Chaque fois que la DRH ouvre un chantier, sa préoccupation première est de trouver des dispositifs qui puissent être applicables à l'ensemble des personnels, ce qui nous vaut bien sûr parfois d'avoir à achever un accord par une transcription dans la loi ou dans des décrets et, en tout cas, à prendre en compte cette différence de statuts.
Autre point très particulier : La Poste a des institutions représentatives du personnel qui lui sont spécifiques. En 1991, lors du changement de statut, il était prévu que le droit applicable au comité d'entreprise ne concernait pas La Poste et, à la suite d'un accord social sur le dialogue social, les instances représentatives actuelles sont inscrites dans la loi.
Donc, une gestion des ressources humaines « métiérisée » et déconcentrée, mais une politique RH unitaire. Cela veut dire que nous devons en permanence veiller à ce que cette politique unitaire, quand elle est mise en œuvre dans des métiers de manière déconcentrée, reste bel et bien conforme et fidèle aux orientations et aux choix stratégiques de l'entreprise.

Nous avons adopté un plan stratégique 2008-2012 qui s'appelle Performance et Confiance. Nous souhaitons être un acteur de développement responsable, tant vis-à-vis de la société en général, de nos clients, que de notre personnel.
Nous travaillons beaucoup autour du concept d'employeur développeur et autour du modèle social de La Poste. Ce modèle social se caractérise par les engagements que le groupe prend vis-à-vis des postiers, engagements extrêmement importants parce qu'ils constituent réellement un levier de performance durable.

Dans ce plan Performance et Confiance, la notion de confiance est extrêmement importante. Si nous ne développons pas la confiance entre le personnel et l'entreprise, comment la confiance peut-elle s'établir entre l'entreprise et ses clients, entre l'entreprise et la société civile ? Ce modèle social, levier de performance, ne peut pas être en réalité modifié sans que la stratégie de l'entreprise ne le soit. C'est pourquoi nous devons nous assurer en permanence que les principaux engagements sont traduits par la mise en œuvre d'accords, de négociations, de politiques, de processus, mais également déclinés dans les différents secteurs de l'entreprise.
Ces principaux engagements, quels sont-ils ?
Promouvoir la diversité et l'égalité des chances. La Poste, premier employeur de France après l'Etat, est à l'image de la société civile et souhaite être à l'image de ses clients. Cette politique de diversité, d'égalité des chances est, me semble-t-il, dans les gènes de La Poste. Encore faut-il la vérifier, la mesurer, la documenter et mettre en place les plans d'action qui nous permettront de continuer à être fidèles à ces engagements.
Développer la mobilité à l'intérieur de La Poste, entre les métiers, et entre les filiales et la maison mère. C'est un élément extrêmement important, à une période où nous constatons une diminution des volumes de courrier, notamment, qui implique de réduire les recrutements et de développer la mobilité ainsi que les compétences. Ces deux sujets sont liés et cela rejoint la notion du contrat employeur, que nous voulons passer avec les personnels de l'entreprise, lequel contrat donne des perspectives d'employabilité, à l'intérieur de l'entreprise ou éventuellement à l'extérieur.
Faire progresser la qualité de l'emploi est primordial, dans le modèle postal, dans la mesure où nos activités peuvent susciter le recours à des emplois précaires, par les CDD, par le temps partiel, ce que font beaucoup de nos concurrents. Nous avons fait le choix inverse, de préférer d'avoir un emploi déprécarisé, un emploi de qualité, et préférer la flexibilité des organisations plutôt que la flexibilité de l'emploi.
Protéger la santé au travail. J'y reviendrai, notamment sur les thèmes de l'audit, parce que c'est, me semble-t-il, un sujet qui est actuellement au cœur des préoccupations des personnels, de l'entreprise et de la société en général. De plus en plus, nous nous rendons compte qu'une entreprise, pour être en bonne santé, doit aussi avoir des collaborateurs en bonne santé.
Associer les collaborateurs aux résultats économiques de l'entreprise. Cela peut paraître banal à quelques-uns, mais dans un monde constitué de fonctionnaires et de salariés de droit privé, ces dispositions devaient être incluses dans la loi.

Ces engagements déterminent la nature des risques RH mis sous contrôle dans la cartographie des risques RH.
Parmi ces risques, le respect des textes relatifs à la diversité et aux discriminations.
Le risque de fluidité des ressources, qui est un enjeu de performance considérable, parce que le thème de la mobilité, dont je parlais il y a quelques instants, est totalement déterminant dans la capacité de notre entreprise à respecter sa trajectoire pour les années à venir.
La formation : nous sommes là aussi sur un enjeu extrêmement fort de performance, mais aussi de risque juridique et de risque d'image en cas de défaillance.
Le temps de travail. Depuis la loi du 20 août 2008, des négociations locales permettent de faire émerger des organisations de travail diversifiées. Nous avons donc à veiller à ce que ce dialogue social déconcentré et la négociation d'accord sur les régimes de travail ne nous mettent pas en risque par rapport aux textes.
La santé et la sécurité. Je vais y revenir.
La qualité et le respect des règles en matière de dialogue social. La Poste est une entreprise de service, mais aussi une entreprise de main-d'œuvre. Nous avons un dialogue social extrêmement nourri : plus de 80 % des personnels participent aux élections professionnelles, cela veut dire que nous devons réellement – et je pense que c'est aussi dans notre nature – prendre en compte cette réalité du dialogue social qui imprègne les relations que nous construisons avec nos partenaires sociaux.

Je vais parler du risque sur la santé, et prendrai l'exemple de la protection de la santé et de la sécurité au travail, qui est intégrée dans les risques RH.

Nous sommes sur un sujet qui concerne à la fois les engagements de l'entreprise, la politique de l'entreprise, la volonté de l'entreprise de s'engager et de prendre en considération les attentes du personnel. La première marque de respect que nous devons à notre personnel, me semble-t-il, est de faire en sorte que les conditions de travail ne dégradent pas sa santé. Il y a là un enjeu humain extrêmement fort. Il y a aussi un enjeu économique fort. Tout ce qui est lié aux questions de santé au travail – on le constate dans beaucoup d'entreprises en France aujourd'hui – a un impact économique de plus en plus lourd. Et enfin, il y a un enjeu social très fort également : qu'est-ce que la communauté de travail ou la communauté sociale en général peut penser d'une entreprise qui se désintéresse de cette question de la santé au travail.
C'est un point que nous abordons donc avec beaucoup de sérieux. Nous nous rendons compte que les textes réglementaires, législatifs, etc., sont en train d'évoluer, et nous avons, me semble-t-il, besoin de vérifier en permanence que les évolutions réglementaires sont bel et bien respectées, mises en œuvre et déployées au sein de l'entreprise. De nombreuses missions nous permettent de vérifier, d'une part, que nous faisons ce que nous disons et, d'autre part, que nous agissons conformément aux textes.

Je vous dirai, en quelques mots, comment je vois le positionnement de l'audit interne par rapport au monde des ressources humaines. Un DRH entend souvent les représentants du personnel. C'est une source d'information. Il entend aussi beaucoup les managers. C'est une autre source d'information. Et l'on se rend compte que ces deux sources d'information sont assez variées, voire hétérogènes. Et l'on se demande, au fond, où est la vérité.
L'audit est la possibilité pour le DRH d'avoir un écho de la réalité, parce que la démarche de l'auditeur est organisée, documentée, objective. Elle permet au DRH d'être documenté le mieux possible sur ses enjeux de déploiement, de performance, de conformité, et d'être renseigné objectivement sur la situation de l'entreprise.

Christine LAGORCE,

L'audit interne au sein du groupe EDF est une fonction unique rattachée à la présidence, avec toutes ses composantes, qui donne une assurance raisonnable à l'ensemble des dirigeants sur la maîtrise de leurs activités, la maturité des processus de management des risques et les dispositifs de contrôle interne.
Cette fonction d'audit groupe assure des missions d'évaluation objective et méthodique des grands processus transverses du groupe et des grands projets lancés dans le groupe.
A partir de la cartographie des risques corporate – qui sont identifiés au niveau groupe, dont l'enjeu financier, les risques en matière juridique ou en termes d'image pour le groupe, sont importants – l'audit élabore un programme.
Cette fonction d'audit *corporate* est complétée au niveau des grands métiers du groupe (commercialisateur, production ingénierie) et, dans les grandes filiales – notamment dans les grandes filiales contrôlées par le groupe EDF – par des équipes d'audit qui conduisent les missions de même nature, sur les projets, les processus, et les grands risques plus spécifiques au métier.
Les directeurs opérationnels disposent là d'un outil qui leur donne un éclairage sur la maîtrise de leur propre activité métier.

L**a couverture du domaine Ressources humaines**. Le groupe EDF, dans les deux, trois dernières années, a largement couvert ce domaine au travers des programmes d'audit groupe et métiers, avec une double approche : une approche de conformité, avec la mise en œuvre des décisions et des politiques élaborées dans le domaine RH, au niveau de la présidence et du groupe ; mais également avec l'élaboration d'un programme et le déclenchement d'un certain nombre de missions d'audit

directement adossées à la cartographie des risques et à l'évolution de cette cartographie des risques dans le temps.
On va donc retrouver là, pour ce qui est de **la mise en œuvre des décisions et politiques**, des audits tout à fait classiques, qui sont en résonance avec les besoins d'audit qu'évoquait M. Lestienne, des audits autour de la politique de rémunération, du respect des engagements – diversité, politique sociétale – du groupe EDF, les déploiements de politique d'apprentissage ou la maîtrise des processus de recrutement des cadres.

Concernant **la couverture des risques majeurs**, on a là, au niveau transverse, au niveau groupe, mais aussi au niveau des métiers, un certain nombre de risques sur la gestion des compétences, au sens large, c'est à dire la capacité de l'entreprise et des métiers à redéployer un certain nombre de personnels vers des activités plus prospectives et plus en devenir.
On procède à des audits sur les risques santé, la sécurité au travail, le niveau de maîtrise de ces risques, et la performance du groupe en la matière.
On effectue un certain nombre d'audits autour des dispositifs de formation, de leur pertinence et de leur efficacité, toujours dans l'optique d'apporter un éclairage sur les domaines qui nécessitent des actions d'amélioration pour garantir une meilleure sécurisation.
Concernant les relations sociales, le risque social, les risques des conflits sociaux, dans un contexte de groupe en profonde mutation et en évolution, à la fois permanente et forte, la direction de l'audit groupe a conduit, au premier trimestre 2009, un audit sur la mise en œuvre des nouvelles règles du dialogue social (je vais y revenir) et un audit sur la capacité de l'entreprise à prévenir les conflits sociaux majeurs.
Je vais vous apporter un éclairage sur les contextes, les approches et les risques qui ont été couverts dans ces deux cas, qui me semblent être des exemples tout à fait illustratifs de la problématique que l'on traite dans cet atelier.

Le dialogue social est l'un des fondamentaux du référentiel de management du groupe, avec une volonté de faire jouer pleinement leur rôle aux instances représentatives du personnel, dans un contexte d'évolution profonde du système de représentativité d'EDF qui a en fait découlé de l'évolution du cadre juridique de l'entreprise, qui est passée en 2004 du statut d'établissement public à caractère industriel et commercial au statut de société anonyme, avec une ouverture d'une partie du capital, et qui s'est accompagnée, dans le cadre de la loi et de ses décrets d'application, de la nécessité de mettre en place un système de représentativité conforme au droit commun.
On se trouvait donc dans un contexte de profonde mutation, avec un certain nombre de risques que l'audit, dans ce domaine-là, a couverts en apportant un éclairage, à la fois sur la conformité réglementaire des instances en place, mais surtout dans la tenue des instances, dans le respect des attributions des différentes instances ; c'est un apprentissage pour les dirigeants, pour les managers, pour les présidents d'instance, pour les syndicats également, pour les organismes syndicaux qui n'étaient pas forcément, au sein d'EDF, familiers des instances représentatives de droit commun.
Cet audit a donc fait un zoom très spécifique sur le degré d'appropriation par les différentes parties prenantes et les différents acteurs, des nouvelles attributions des différentes instances, afin de s'assurer ou d'apporter un éclairage sur le fait que les réunions de délégués du personnel, et que les délégués du personnel, et que les managers qui présidaient ces réunions respectent bien les attributions de ces instances, à savoir une stricte application des règles en matière de droit du travail.
Consécutivement à la création du comité central d'entreprise (ses attributions, le repositionnement des comités d'entreprise dans les différentes directions, qui ont par ailleurs, pour le domaine de la production ingénierie ou le domaine du commercialisateur, fait des choix de positionnement des instances sur des périmètres totalement différents et totalement variables), il était important d'analyser comment ces instances fonctionnaient et dans quelle mesure les choix différents qui avaient pu être faits par les différentes directions métier avaient un impact neutre, positif ou négatif sur la qualité du dialogue social.
Dernier point de cet audit : quel était le dispositif de pilotage et de suivi de ce dialogue social, de ces nouvelles instances, pour pouvoir apporter une évaluation de la capacité du groupe à garantir un

fonctionnement de qualité de ces instances dans la durée, parce qu'au-delà de la mise en place des nouvelles instances qui est intervenue de la fin 2007 au premier semestre 2008, il y avait la perspective d'avenants potentiels, avec la création de nouvelles instances dans de nouvelles directions du groupe EDF qui se sont créées après la mise en place initiale des nouvelles instances.
Cet audit a permis d'apporter un éclairage sur le niveau de contrôle du risque en matière de conformité réglementaire, mais aussi en matière de risque de dégradation du climat social, voire de dégradation de l'image de l'entreprise, parce que le système de représentativité, certes nouveau, certes réglementaire, n'aurait pas fonctionné dans les meilleures conditions avec un impact positif sur le dialogue social.

Concernant le second audit, sur **la prévention des conflits sociaux majeurs**, on était en présence, en début d'année 2009, d'un groupe EDF qui, depuis plusieurs années – que ce soit pour des raisons de stratégie de développement interne ou simplement face à l'évolution réglementaire externe, avec l'ouverture des marchés, la réglementation européenne sur la séparation des domaines régulés et dérégulés, etc. –, était confronté à des transformations profondes, avec des organisations tout à fait différentes, des métiers ayant profondément évolué, pour passer dans un monde d'électriciens et d'énergéticiens en concurrence ; le tout s'accompagnant, au-delà des organisations et des métiers, de nouvelles conditions de travail, de nouveaux systèmes d'information, avec une nécessité, un facteur clé de succès important qui était l'adaptation du corps social à l'ensemble de ces mutations, dans les meilleures conditions de maîtrise, à la fois de maîtrise de l'activité, de maîtrise de la qualité de vie au travail, de maîtrise du stress dans un cadre de conduite du changement très important.
Avec la cartographie des risques du groupe, est apparu – dès les premières transformations en 2004, 2005, 2006 et avec un renforcement en 2007 avec l'ouverture totale des marchés et la séparation également totale du régulé et non régulé –, un faisceau de risques autour du risque de conflits sociaux majeurs qui pourraient prendre en otage l'outil industriel, des risques autour de la démobilisation du corps social, voire un découragement du management qui était en situation d'accompagner le changement en permanence pendant de longs mois, voire plusieurs années. En cas de crise sociale, le processus de gestion de crise d'EDF était-il adapté, pertinent, prêt et opérationnel ?

Cet audit comportait deux volets. La préparation du management et l'efficience des dispositifs en place pour gérer les crises, mais surtout la capacité du groupe à prévenir ces conflits sociaux, à **détecter l'évolution des modes de conflit**.
L'audit a permis d'apporter un éclairage sur plusieurs points majeurs dans la prévention des risques sociaux : les dispositifs de veille sociale (interne et externe) ; la mesure du climat social (baromètres indicateurs sociaux) ; l'analyse sociale, l'identification et la couverture des risques associés ; la mise en œuvre d'une démarche structurée de conduite du changement dans les projets et réformes majeurs ; l'existence et le déploiement en amont d'un processus gestion de crise sociale ; la mise en œuvre de dispositifs de professionnalisation et/ou de sensibilisation des acteurs en matière de gestion de crise sociale.

COMMENT PRENDRE EN COMPTE LES DISCRIMINATIONS DANS UNE MISSION D'AUDIT R.H. ?

LA LOI ET LA JURISPRUDENCE PAR MAITRE AGNES CLOAREC-MERENDON

Avocate-Associée, Latham Watkins

Maître Agnès CLOAREC-MERENDON*,*

Je vais vous présenter le contexte judiciaire et législatif qui encadre aujourd'hui la discrimination.

La discrimination est encadrée strictement, tant sur un plan pénal que sur un plan civil. Sur un plan pénal, il existe une définition de la discrimination, large, qui couvre un nombre extrêmement important de situations, avec des sanctions lourdes en cas d'actes de discrimination avérée, sanctions qui peuvent être constituées à l'encontre d'une personne physique en une peine d'amende pouvant aller jusqu'à 45 000 €, voire une peine de prison pouvant aller à jusqu'à trois ans, et pour les personnes morales, une amende de 225 000 €, pour une première infraction.

Je me permets d'attirer votre attention sur un point extrêmement important : sachez que la discrimination est un des délits auquel le législateur est particulièrement attentif, et le gouvernement également. Comme vous le savez, la loi Perben II a élargi de façon extrêmement importante le cadre de la responsabilité pénale de la société, de la personne morale, puisqu'auparavant, il fallait un texte spécifique pour que la société soit pénalement condamnée ; aujourd'hui, il n'est plus besoin de ce texte.

Le gouvernement, via le ministère de la Justice, a édicté une circulaire que je vous conseille, en vos qualités d'auditeurs, de consulter, car elle est extrêmement intéressante et instructive ; il s'agit de la circulaire du 13 février 2006[1], édictée à l'intention de tous les magistrats du Parquet et du Siège, et qui leur indique la marche à suivre pour poursuivre puis entrer en voie de condamnation sur un certain nombre de délits en incitant les magistrats à poursuivre les sociétés. La société est donc aujourd'hui – et c'est indiscutable – la première cible poursuivie au pénal en matière de discrimination.

Pourquoi j'insiste sur ce point ? C'est qu'il existe, et on l'oublie trop souvent, ce que l'on appelle des peines complémentaires, qui sont édictées par l'article 225-19 du Code pénal, et qui sont extrêmement lourdes de conséquences pour les entreprises, comme par exemple l'exclusion de marchés publics à titre définitif ou pendant 5 ans au plus, ou encore l'interdiction de faire appel public à l'épargne, ou l'interdiction d'émettre des chèques, etc. Il faut savoir qu'un texte spécifique relie ces sanctions à la discrimination.

Il semblerait que les magistrats aient reçu pour instruction d'appliquer, dans la mesure du possible, ces sanctions complémentaires, et à tout le moins d'adjoindre à leur décision la condamnation de publication très large et sous astreinte des condamnations en matière de discrimination. Vous connaissez comme moi l'atteinte à l'image que génère ce genre de couverture presse. Donc, méfiance sur ces sanctions pénales. J'ai pour ma part, sur le terrain, pu apprécier que, depuis 2009, il y a une augmentation évidente des condamnations assorties de publication des décisions, et également un durcissement des condamnations en matière pénale à l'encontre des sociétés.

---

[1] La circulaire, elle-même, ne vise pas la discrimination. En revanche, l'annexe vise le délit de discrimination aggravé de l'article 432-7 du Code pénal : discrimination commise à l'égard d'une personne physique ou morale par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public.

Peines civiles et sanctions civiles : les sanctions civiles sont également lourdes de conséquences, puisque c'est la nullité de la mesure discriminatoire, en particulier en matière de licenciement ; c'est la nullité du licenciement et la réintégration.

A côté de cette série de mesures, la loi du 27 mai 2008, porte adaptation au droit communautaire.
Elle introduit une nouvelle notion en matière de discrimination. A côté de la discrimination directe, qui consiste en un agissement à l'encontre d'une personne, il y a aujourd'hui une notion beaucoup plus complexe qui est la discrimination indirecte. La discrimination indirecte se définit comme une situation dans laquelle une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre désavantagerait particulièrement des personnes par rapport à d'autres, pour des motifs prohibés, comme le sexe, à moins que cette disposition, ce critère, ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour parvenir à ce but soient appropriés et nécessaires. Et à cette nouvelle notion s'ajoute une assimilation entre le harcèlement moral et la discrimination.

Au demeurant, s'agissant du harcèlement, vous avez sans doute vu cette jurisprudence qui a fait frémir beaucoup de directions juridiques, de DRH et d'auditeurs, qui émane de la chambre sociale de la Cour de cassation, et qui a considéré que le harcèlement moral existe, quand bien même il n'est que le fruit d'une organisation managériale, c'est-à-dire qu'il résulte d'une situation créée par un stress managérial. C'est une nouvelle porte ouverte qui inquiète nombre de directions.

Un bref balayage de la jurisprudence : depuis deux ans, on assiste à une montée en puissance de la discrimination syndicale. Pourquoi ? Parce que la loi d'août 2008, qui a bouleversé les règles en matière de représentativité syndicale, et donc les donnes en la matière, a créé une insécurité en particulier pour des délégués syndicaux qui avaient des années « de service » dans le domaine syndical, mais qui avaient été complètement déconnectés de l'activité professionnelle.
Actuellement, nous constatons une montée en puissance de ces litiges, qui sont lourds de conséquences, puisque les délégués syndicaux se regroupent, en général à dix, vingt dossiers, mêlant également des dossiers d'autres prétendues discriminations salariales. On voit souvent des espèces de *mass actions* d'une trentaine de dossiers, parfaitement construits, et pour lesquels les délégués réclament une reconstitution de carrière et de rémunération.
On dit que les éventuels rappels de salaires sont bloqués sur cinq ans, c'est en partie inexact. En fait, les demandeurs remontent pour demander à voir réparer intégralement le préjudice qu'ils prétendent avoir subi, et on peut remonter sur des dizaines d'années. Les contentieux sont donc source d'un risque financier extrêmement important. C'est également un risque substantiel en termes d'image, avec un focus judiciaire évident depuis la loi de 2008. Depuis cette date, nous avons beaucoup de dossiers sur cette thématique.

On constate une montée en puissance des dossiers seniors. Il y a actuellement une montée en puissance de la discrimination fondée sur l'âge.

Il y a également des contentieux importants avec la loi sur l'égalité salariale hommes/femmes. La loi du 23 mars 2006 prône l'égalité salariale homme-femme, avec la suppression des écarts de rémunération d'ici fin 2010, c'est-à-dire demain. On voit de plus en plus de plans d'action destinés à réduire les écarts de rémunération entre homme-femme.
Il faut savoir que, jusqu'à présent, les syndicats ne bougeaient pas puisque l'échéance n'était pas atteinte, et les inspecteurs du travail encore moins. Depuis janvier, les inspecteurs du travail ont été missionnés et sont présents sur le terrain pour vérifier, d'une part, que les entreprises ont bien engagé les négociations afin de réduire les écarts salariaux et, d'autre part – et c'est un point sur lequel un certain nombre de sociétés que je conseille ont des problèmes aujourd'hui, avec les inspecteurs –, qu'ils ont bien rempli le RSC, le rapport de situation comparée.
Il faut savoir que le rapport de situation comparée est obligatoire ; malheureusement, de nombreuses entreprises omettent de le remplir. Le ministère s'en est ému et a mis en ligne deux modèles de rapport, un pour les entreprises de moins de 300 salariés, l'autre pour les entreprises de plus de 300 salariés, avec un guide de conduite et le rappel des nouveaux indices.

Je vous conseille d'aller sur le site. La présentation est extrêmement claire et éclairante. Une circulaire incite les inspecteurs du travail à entrer en voie de sanction si les RSC ne sont pas correctement remplis et rendus publics.
Le risque de sanction est extrêmement lourd si les entreprises ne remplissent pas leurs obligations en matière de négociation égalité hommes-femmes.

Le deuxième point, actuellement à l'étude, concerne les sociétés cotées et les établissements publics. Le projet de loi qui est actuellement à la Commission des lois du Sénat, vise à instaurer la quasi parité sur six ans dans les conseils d'administration.

Concernant les seniors, actuellement, on constate une augmentation des contrôles des inspecteurs du travail, et le rôle particulièrement actif de la HALDE sur ce point. Les entreprises de plus de cinquante salariés auraient dû – je dis bien « auraient dû », parce qu'un certain nombre ne l'ont pas fait – négocier des accords ou prendre un plan d'action visant à prendre des mesures en faveur des seniors, mesures qui doivent être quantitatives. Ces mesures visent notamment le recrutement de seniors – c'est-à-dire de personnes ayant 50 ans au moins –, une évolution et un suivi des carrières, et un maintien dans l'emploi pour les seniors déjà recrutés par l'entreprise et qui ont 55 ans et plus.
Il est extrêmement important de vérifier, au sein des entreprises, que de tels accords ou plan d'actions ont bien été négociés ou discutés. Actuellement, beaucoup de contrôles sont effectués, en particulier par l'URSSAF.

Dernier point : le handicap. Il faut, pour les entreprises de plus de vingt salariés, employer des travailleurs handicapés à hauteur de 6 % des effectifs. A défaut, une contribution dont le montant est compris entre 400 et 600 fois le SMIC horaire par bénéficiaire manquant, et une sanction majorée si l'entreprise n'a absolument fait aucune politique générale en faveur du handicap, qui peut par exemple passer par le recours à des sous-traitants du secteur protégé, c'est-à-dire qui emploient des handicapés.

Voilà, de façon très brève, le scope législatif et judiciaire. Quelles leçons en tirer ? Dans le cadre des audits et des discussions que j'ai pu avoir avec les auditeurs internes: premièrement, vérifier les politiques de recrutement. C'est le premier point sur lequel il exerce le contrôle de l'inspecteur du travail et de la HALDE.
Deuxièmement, vérifier que les recruteurs ont bien été formés et sensibilisés aux problèmes de discrimination.
Troisièmement, les évolutions de carrière. On l'oublie beaucoup trop souvent, il faut contrôler les entretiens annuels d'évaluation, la façon dont ils sont agencés et organisés. De plus, il faut veiller à ce qu'il n'y ait pas – parce que quelques entreprises ont été sanctionnées pénalement sur ce point – des dossiers, ou surtout des fichiers informatiques RH portant des appréciations considérées comme discriminantes sur les salariés : salarié trop âgé pour évoluer, femme qui a déjà eu trois congés de maternité, etc.
Soyez d'autant plus attentifs que, on l'ignore trop souvent, la HALDE et la CNIL ont passé un accord en 2006 et peuvent parfaitement agir de concert, en particulier quand la CNIL enquête sur les fichiers et les déclarations de fichiers, et se fait remettre les fichiers. Si elle a connaissance de mentions discriminantes sur les fichiers RH, elle avertira la HALDE.
La sensibilisation : y a-t-il ou non des actions de formation et de sensibilisation des directeurs opérationnels qui pratiquent les entretiens d'évaluation ? Quid du suivi de l'évolution de carrière et de l'évolution de rémunération des IRP (des représentants du personnel) et également des délégués syndicaux. Il est difficile de faire entendre raison à des directeurs opérationnels, surtout quand les délégués syndicaux sont des permanents, c'est-à-dire que vous ne les voyez jamais, ils ne travaillent pas dans votre entreprise ou peut-être 1 heure par mois. Il faut néanmoins absolument les évaluer, il faut également les augmenter, il faut prévoir des évolutions de carrière et leur proposer des formations. Actuellement, il y a un certain nombre de dossiers pendants, en matière de discrimination syndicale, devant le procureur de la République. C'est donc un point extrêmement important.

J'attire enfin votre attention sur des documents qui, pour nous, sont de véritables baromètres du climat social de l'entreprise : les procès-verbaux du CHSCT (on oublie trop souvent de les consulter ; le CHSCT est le gardien du temple, il est souvent alerté en matière de harcèlement moral et de discrimination) ; les rapports des délégués du personnel ; les procès-verbaux du comité d'entreprise ; le rapport annuel du médecin du travail également, que l'on oublie trop souvent ; et également les comptes rendus d'intervention sur le terrain de l'inspecteur du travail.

ETAT DES LIEUX : OU SONT LES RISQUES ? PAR STEPHANIE SEYDOUX

DIRECTRICE DE LA PROMOTION DE L'EGALITE, LA HALDE

Stéphanie SEYDOUX*,*

A partir de l'éclairage du droit, j'espère vous donner quelques pistes pratiques, qui devraient vous intéresser dans vos pratiques professionnelles.

La HALDE ne réalise pas d'audit, mais elle réalise des vérifications et des contrôles. Elle le fait dans sa mission d'instruction en cas de réclamation, et cela va évidemment éclairer un peu mon propos aujourd'hui.
Elle a très récemment eu l'occasion de réaliser un audit – c'est le service dont j'ai la charge qui l'a fait – à la demande du Parlement. Cet exercice que nous réalisions pour la première fois nous a conduits à dresser un cadre de questionnement proche d'un référentiel d'audit et sur lequel je vais pouvoir m'appuyer aujourd'hui. Ce rapport a été remis au Parlement ; il est public, consultable sur le site de la HALDE. Le travail concernait les trois sociétés d'audiovisuel public, soumises au droit privé. C'est donc quelque chose qui est transposable directement à toute société soumise au droit privé et, pour beaucoup de la grille d'analyse, également à des organismes publics.

Quel est le cadre pour agir que propose la HALDE ? Tendre vers la diversité est une finalité, la finalité d'une politique. Ce n'est pas un objectif opérationnel et cela ne peut pas l'être. Des politiques qui se donneraient pour objectif de viser une représentativité de la diversité font fausse route, à la fois en termes de sécurité juridique et d'efficacité. La voie que la HALDE propose de suivre est plutôt de s'appuyer sur le cadre juridique, c'est-à-dire l'application du droit – c'est ce que l'on entend par la lutte contre les discriminations –, le droit à avoir un traitement égal et à n'être pas traité moins bien, pour une mauvaise raison (les mauvaises raisons étant les dix-huit critères de discrimination prohibés par le droit français, et par les directives européennes).

Le deuxième volet d'action est, lorsqu'il y a inégalité constatée, lorsqu'il y a déséquilibre, lorsqu'il y a nécessité de corriger, de prendre les actions et les mesures nécessaires pour corriger les déséquilibres.

C'est comme cela que l'on tend vers la diversité. Promouvoir la diversité est donc une excellente chose, à partir du moment où l'on comprend cela comme « promouvoir l'intérêt qu'il y a à avoir un corps social divers », et c'est un bel objectif de cohésion sociale pour l'entreprise, pour les opérateurs, pour la société.
En revanche, promouvoir la diversité, entendu au sens plus restrictif de « promouvoir des personnes issues de la diversité », pour autant que l'on sache dire ce que cela peut signifier en termes d'objectifs opérationnels, n'est pas une politique sur laquelle il paraît souhaitable de s'appuyer. Il me semble que ce cadrage est important lorsque l'on a pour mission, comme c'est votre cas, de prévenir les risques et également d'appuyer les entreprises dans leurs actions, à partir d'un diagnostic fiable.

Du point de vue de la HALDE, c'est évident : l'audit externe, le contrôle interne sont des leviers extrêmement puissants, pour agir dans le sens que nous promouvons. Ce sont d'ailleurs des leviers

auxquels les acteurs eux-mêmes ont recours de manière croissante, comme le montre le rapport que

la HALDE dresse chaque année à partir de questions qu'elle adresse aux entreprises. Ce sont des questions qui sont censées éclairer l'action, ce n'est donc pas du tout le même type de questionnement que celui de l'audit. Les réponses qui sont reçues font l'objet d'une restitution. La HALDE s'efforce d'aller plus loin en répondant également dans cette publication aux questions que posent les entreprises.

Audit et contrôle sont des leviers majeurs, puisqu'il s'agit là de bien vérifier la qualité de ce qui est fait dans une entreprise, et c'est par là que l'on va pouvoir aborder tous les sujets qui sont traités aujourd'hui.

Que l'on soit dans de la maîtrise du risque ou que l'on soit dans de l'appréciation de la qualité de l'action, d'une certaine façon, les réponses seront différentes, mais les questions que l'on se posera seront les mêmes. On va, d'une part, vérifier si ce que fait l'entreprise est bien conforme au droit – et merci encore pour la qualité de l'exposé précédent qui me permet de passer très vite sur le cadre juridique – au droit formel comme au droit effectif. Il s'agit donc de vérifier qu'il n'y a pas de dispositions qui sont par exemple directement discriminantes dans les normes internes de l'entreprise ou dans ses pratiques, mais également de vérifier les effets des normes et pratiques en vigueur, de voir si elles ne produisent pas systémiquement de la discrimination. D'autre part, apprécier la pertinence et l'efficacité des actions prévues, des actions correctives en particulier.

Les principales questions à se poser. Que dire des processus RH ? Sont-ils formalisés ? Sont-ils documentés ? Sont-ils sûrs juridiquement ? Où en est-on de l'application de ce que l'on appelle à la HALDE les prescriptions légales d'action positive ? C'est ce qu'a décrit Me CLOAREC-MERENDON : les politiques d'emploi vis-à-vis des seniors, des travailleurs handicapés, des femmes.
Y a-t-il un risque de discrimination indirecte ?
Quelles sont les mesures prises par l'entreprise ? Que peut-on en dire ? Pourquoi ont-elles été prises, comment, et avec quel effet ?

A toutes ces questions, vous verrez que c'est tout à fait ce que l'on a fait dans le référentiel d'audit construit pour le travail réalisé sur les trois sociétés de programmes. Mais en transverse, on se pose chaque fois les mêmes questions que vous connaissez, bien sûr : a-t-on formalisé une action ou un projet à partir d'un diagnostic, avec quels objectifs mesurables ? Quelles sont les ressources qui ont été déployées, en termes d'organisation, de moyens financiers, ce qui est un peu différent que de se poser la question sur les ressources humaines qui ont été déployées ? Y a-t-il eu concertation, dialogue social ? Y a-t-il eu aussi communication ? Quels sont les résultats? Sont-ils suivis ? Sont-ils appréciés et évalués ? Font-ils l'objet d'une communication ? Et enfin, sont-ils utilisés dans une démarche de cycle de progrès pour alimenter le diagnostic suivant ? Je n'insiste pas, c'est votre métier.

Venons-en à la dimension propre aux discriminations et à l'égalité.

Les processus RH sont-ils formalisés, documentés et sûrs ? De quoi s'agit-il ? Comme cela a été dit, on s'intéresse à tous les moments dans la vie du salarié : le recrutement est un moment sensible, mais cela ne s'arrête pas là : une décision prise, ou une non-décision, une mobilité, qu'elle soit hiérarchique, qu'elle soit transversale, un changement de poste, l'accès à une formation, bien sûr une fin d'activité, une promotion, etc. Pour tous ces moments dans la vie professionnelle du salarié, les mêmes questions se posent : existe-t-il une procédure ? Quels sont les critères sur lesquels cela s'est fait ? Est-ce que l'on saurait expliquer pourquoi c'est cette personne qui a été promue et pas telle autre ou, à l'inverse, est-ce que l'on sait expliquer pourquoi cette personne-là n'a pas été promue contrairement à telle autre ? Quels sont les critères sur lesquels cela s'est fait ? Ces critères étaient-ils connus des intéressés et sont-ils connus au sein de la structure ? La décision était-elle collégiale ?

Pour le dire rapidement toutes les fois que l'on a zone grise ou risque de zone grise, quelle que soit l'intention qu'il puisse y avoir de la part du ou des décideurs, il faut pouvoir indiquer dans quel cadre la décision a été prise, quels étaient les critères connus, la grille de cotation, etc. Cela permet d'écarter le soupçon que des critères inacceptables sont retenus, et de confirmer que les critères de sélection sont absolument recevables comme la compétence, la qualification pour le poste, l'expérience, etc.

Vous seriez surpris de constater combien d'entreprises avec lesquelles nous dialoguons – c'est le cas aujourd'hui avec beaucoup de correspondants en grande entreprise – ne cotent pas, par exemple, les CV au moment du tri. Il n'y a pas de grille d'analyse pour dire sur quels critères on va juger ou non de les garder ou pas dans la pile – que cela donne d'ailleurs ensuite lieu ou non à convocation à entretien .
Il faut que les choses soient opposables, mais aussi bien sûr vérifier que rien n'est contestable du point de vue du droit. Cela ne concerne pas seulement les salariés dans l'entreprise, mais peut concerner les stagiaires, par exemple. Or tout ce qui s'applique aux stagiaires – et le droit le prévoit – doit être aussi bordé que ce qui s'applique aux collaborateurs, le recrutement, comme le séjour dans l'entreprise. Il y a encore des entreprises dont c'est la pratique de recruter exclusivement ou en priorité des enfants du personnel. C'est une discrimination directe sur le motif de la situation de famille. On peut trouver, dans les procédures en vigueur, des choses qui sautent aux yeux, et qui sont directement discriminatoires. C'est l'occasion de les repérer et de les faire disparaître.

Beaucoup de choses ont été dites sur l'âge, le rajeunissement des équipes, l'expérience, etc. Attention aux appréciations sur les « profils surdimensionnés », à « l'absence de perspective d'évolution dans l'entreprise », etc. Ce sont d'autres manières d'en revenir finalement au critère de l'âge.

Les prescriptions légales d'action positive sont-elles appliquées ? L'obligation de moyens est-elle respectée ? A-t-on rempli le rapport de situations comparées ? Comment a-t-il été utilisé, etc. ? Est-ce que les négociations ont été engagées ? Même avant d'aborder le contenu des accords, il est intéressant de voir où l'entreprise en est de ses obligations : obligation de négocier ; obligation de remplir le rapport de situation comparée en matière d'égalité salariale ; sur le handicap, obligation d'emploi de 6 % à respecter ; pour les seniors, objectifs quantitatifs d'embauche à compter du 1er janvier 2010 ; pourrait s'ajouter, pour les femmes, la parité notamment dans les conseils d'administration. Pour autant, le fait qu'il y ait une obligation d'employer 6 % de personnes handicapées ne signifie pas du tout que l'on puisse ou que l'on doive recruter une personne parce qu'elle est handicapée. Il y a un cadrage très précis à respecter sur l'action positive.
Il est important que le point suivant soit clair. Beaucoup d'entreprises se mobilisent en faveur de certains groupes. Mais il ne faut pas perdre de vue que cette mobilisation n'est pas facultative, même s'il est heureux que des entreprises aillent au-delà des obligations qui leur sont faites ; elle est bien le résultat des prescriptions légales qu'il convient de respecter. C'est pour cela que je ne mets pas tout à fait dans le même lot d'autres politiques d'emploi qui, elles, sont fondées sur l'incitation, comme par exemple les politiques vis-à-vis des jeunes ou vis-à-vis des habitants de la ville. On est là sur un autre mécanisme qui est celui de l'incitation.

Y a-t-il un risque de discrimination indirecte ? Aujourd'hui, il n'est plus nécessaire pour une personne s'estimant victime, en tout cas devant le juge civil, de prouver qu'il y a eu une intention de discriminer. Et on sait, à la HALDE, que la discrimination n'est pas, n'est plus un sujet d'intention, les gens ne discriminent pas volontairement, le sujet n'est pas là.

Le sujet est que les discriminations sont le produit de pratiques produites par les systèmes en place. Et – heureusement, de notre point de vue – le droit a été dessiné de manière à pouvoir appréhender les choses. C'est-à-dire, sans entrer dans le détail, que c'est à l'entreprise –encore une fois, devant le juge civil – de faire la preuve qu'elle ne discrimine pas. Et il suffit à la personne qui s'estime discriminée d'apporter des éléments de fait qui montrent qu'il y a une inégalité de traitement entre

elle et une autre personne. Il suffit que ce soit factuel : « Je suis une femme, je suis entrée en 2001 dans tel service; aujourd'hui, je gagne 2 000 euros. Mon collègue masculin entré au même moment à un poste comparable, qui effectue les mêmes tâches, gagne 2 500 euros ». Cela suffit pour que le juge regarde le dossier.
Et là, c'est à l'employeur de dire : « Oui, mais il y a des raisons objectives pour que Monsieur gagne 2 500 et Madame 2 000. Et ces raisons, je peux les expliquer. » Et on peut là, bien évidemment, faire entrer en jeu tout ce qui peut être raisonnablement entendu en termes de compétences, productivité, valeur ajoutée, etc. En revanche, si l'employeur n'est pas en mesure de mettre en avant ces éléments devant le juge, la preuve n'aura pas été faite par l'employeur que l'inégalité constatée entre les deux personnes est justifiée.

Comment vérifie-t-on ce qui se passe dans une entreprise ?
Il y a des données RH dans les entreprises. Il faut les utiliser de manière compatible avec les dispositions de la loi sur l'informatique et les libertés, dont la CNIL assure le respect. Il s'agit en effet de traitement de données personnelles. Il y a des données non sensibles que l'on peut exploiter : le sexe, l'âge – pour la nationalité, ce n'est pas tout à fait aussi clair –, le handicap déclaré, le mandat syndical. Pour tout le reste, on commence à entrer dans un territoire un tout petit peu plus délicat. Mais lorsque les données existent, elles sont mobilisables, moyennant certaines précautions précises sur le respect de l'anonymat. Et il est possible de faire des exploitations fines de ces données. Bien évidemment, si c'est uniquement pour donner de manière globale le nombre de femmes dans l'entreprise et en tirer une analyse, on serait dans une démarche qui n'est pas celle que l'on propose, de représentativité. La représentativité ne veut absolument rien dire.

Mais il s'agit de voir si l'on n'a pas, pour certains groupes, systématiquement un schéma qui se dégage où, en contrôlant tous les autres critères – le niveau de qualification, le niveau de diplômes, le poste occupé –, on s'aperçoit qu'ils sont structurellement moins bien rémunérés que d'autres, par exemple. Cela suppose de réaliser certains traitements, c'est un travail qui doit se fonder sur un certain savoir-faire statistique. C'est une des méthodes qui peut être exploitée.

Dans notre audit, nous avons regardé les exploitations qui avaient été faites par les sociétés des données salariales des hommes et des femmes, et nous avons conclu que ce n'était pas suffisamment fin ni précis pour permettre d'affirmer l'existence ou non d'écarts de rémunération injustifiés.
Du point de vue de la HALDE, l'égalité salariale ne doit pas être seulement effective à poste et à travail *égal*. Les choses ne sont pas très claires en ce qui concerne la jurisprudence, donc la HALDE va regarder s'il y a égalité salariale entre les hommes et les femmes pour un travail *comparable,* ce qui est l'objectif fixé par la loi de 2006.

Nous travaillons en ce moment, de manière très technique et précise à la HALDE, sur la valorisation des emplois : qu'est-ce qui fait la valeur d'un emploi ? Comment, selon quel(s) critère(s) peut-on considérer qu'un poste d'assistant a moins de valeur, et donc que la rémunération associée est moindre, que celui d'un commercial ou d'un autre type d'emploi ? C'est une réflexion dont on espère pouvoir tirer des conséquences pratiques.

Pour déceler la discrimination indirecte, on peut aussi regarder les décisions de RH prises, toutes les fois où il y a eu par exemple sur l'année écoulée une promotion, une fin de contrat, que ce soit pour un départ en retraite, un licenciement, une démission. A l'aide des dossiers, on renseigne des tableaux relevant l'ensemble des critères (non sensibles) caractérisant le salarié come l'âge, le sexe,, et ceux caractérisant le poste (le service d'arrivée, celui de départ, la filière de recrutement, etc.). Ensuite, à travers un traitement statistique, on s'efforce de voir si des schémas se dégagent. Voilà en gros le niveau d'exigence de la démarche nécessaire pour qu'une entreprise, un corps social quelconque, un organisme, même une administration, s'assure qu'elle n'est pas en risque ou en trop gros risque de discrimination indirecte.

L'origine est un critère sur lequel il est difficile de faire des traitements, et on a eu des propositions extrêmement intéressantes faites récemment par une commission présidée par François HERAN. Mais pour le moment, à droit constant et sans attendre que ces propositions soient éventuellement traduites dans la loi, peuvent être mobilisées des enquêtes faites auprès des salariés, respectant des conditions fixées par la loi Informatique et libertés de respect du libre consentement, et de l'anonymat. Du moment que c'est purement déclaratif et que les conditions citées sont respectées, on peut demander aux gens de se catégoriser en termes d'origine en fonction d'un référentiel.
Ces enquêtes peuvent être utilisées à la fois pour demander aux gens quel est leur ressenti par rapport à la discrimination, notamment à raison de l'origine, mais cela peut aussi être utilisé en utilisant des informations qui, bien que déclaratives – c'est la personne qui répond – sont pour autant factuelles : quelle est votre rémunération ? Quels ont été vos derniers mouvements ? À quelles formations avez-vous eu accès ? Quel est votre parcours de carrière ? Êtes-vous une femme, un homme ? Quel âge avez-vous ? Combien avez-vous d'enfants ? Diriez-vous que vous êtes d'une certaine origine ? A partir de là, on dispose d'informations qui peuvent éventuellement permettre de retracer la situation, à un moment donné dans l'entreprise, des personnes qui se sont déclarées d'une certaine origine, et d'analyser leur parcours.
Mais ces enquêtes restent compliquées et coûteuses, et la réussite est largement fonction de la préparation.

Quelles mesures sont-elles prises, pourquoi, comment, avec quel effet ? Au-delà de la prescription légale, et une fois constatées des inégalités structurelles en défaveur de personnes ou de groupes caractérisés par un critère de discrimination, que fait-on ? Le fait d'avoir porté un diagnostic est majeur, car on a une raison d'agir, et l'on sait où l'on va.
Pourquoi tels postes ne sont-ils jamais occupés par des femmes ? Pourquoi, quand on propose aux femmes certains postes, les refusent-elles ?
Souvent, on s'arrête au premier pourquoi, voire au deuxième. Or c'est là que le diagnostic commence. Il faut identifier les obstacles, et au bout du troisième pourquoi, on commence à les voir se dessiner. Tous les moyens peuvent être utilisés par l'entreprise pour essayer de cerner cela – les groupes de parole, les groupes test, les consultations auprès des salariés – et on essaie de trouver l'obstacle. Une fois qu'on l'a trouvé, on a quasiment fait le travail. C'est en tout cas plus facile d'éliminer l'obstacle ou de le réduire.

Il y a aussi des mesures positives autorisées qui peuvent être des mesures de compensation. Si on constate des écarts salariaux vis-à-vis d'un groupe, il est effectivement justifié de compenser ces écarts.

Lorsque l'on veut faire de l'action positive, c'est-à-dire aller dans le sens d'une correction des inégalités constatées, on peut aller jusqu'au point où on bascule dans la discrimination positive. Pour cela, le cadrage de la jurisprudence et du droit européen est très clair: la mesure doit être justifiée, proportionnée.
Justifiée, c'est le fait d'avoir identifié une inégalité ou un écart ; proportionnée : ce n'est pas parce que l'on a repéré des écarts sur certaines femmes, dans certaines filières de l'entreprise, dans certains métiers, que l'on doit accorder tout à coup un bénéfice à toutes les femmes de l'entreprise, cela n'aurait pas de sens.
Il y a un point très important dans l'action positive : ce sont les actions qui ne sont pas dirigées vers des groupes ou des personnes potentiellement discriminables, mais vers l'ensemble du corps social de l'entreprise. Ce sont toutes les actions de formation, de sensibilisation auprès des lignes managériales, auprès de différents groupes de salariés, et autant que possible, des formations ciblées à partir d'un objectif que l'on cherche à atteindre à chaque fois.

La dernière question est : y a-t-il un projet global ? En fait, c'est la première question que nous nous posons, à la HALDE

En s'adressant à des acteurs publics, certes soumis au droit privé, nous nous sommes interrogés : où est la gouvernance, où est la cohérence, où est le projet global chez ces acteurs ? Ce n'est pas la première question que l'on se pose quand on est dans une démarche d'audit, c'est bien pour cela que je la pose en dernier. Mais il est évident que, ne serait-ce que pour mettre les priorités dans le « bon ordre », en tout cas celui que je vous proposais d'entrée de jeu, il est évident qu'il vaut mieux que les choses soient bien comprises au plan global et que l'on ne soit plus dans des politiques fragmentées, ciblées, avec des entrées, certes efficaces, mais qui peuvent être assez vite en contradiction les unes avec les autres.

QUELS SONT LES DISPOSITIFS D'ALERTE QUE L'ENTREPRISE A MIS EN PLACE ? COMMENT L'AUDITEUR PEUT-IL VOIR S'IL Y A DISCRIMINATION ?

JEAN-MICHEL MONNOT, *DIRECTEUR DE LA DIVERSITE, SODEXO*

LAURENT ARNAUDO, *DIRECTEUR DE L'AUDIT INTERNE, SODEXO*

Jean-Michel MONNOT

Le témoignage que je vais apporter est complémentaire de ce que nous venons d'entendre. Je ne vais pas vous parler de discrimination, de lutte contre les discriminations, mais je vais plutôt essayer de vous parler de performance, d'amélioration.
Mon territoire de jeu sera un peu plus grand, puisque mon rôle est international, et je pense qu'il est également intéressant de pouvoir se dire que ces questions ne sont pas franco-françaises, et ne sont pas qu'américaines. La diversité, l'inclusion, c'est quelque chose qui a du sens partout, mais pas tout à fait le même sens ou alors ce n'est pas tout à fait le même mot.

SODEXO est une entreprise qui emploie 380 000 personnes, 150 000 en Europe, à peu près 35 000 en France, ce qui fait de nous le deuxième employeur privé français dans le monde ; ces 380 000 salariés travaillent sur 33 000 sites différents dans le monde, ce qui veut dire concrètement que nous avons 33 000 PDG de SODEXO qui, chacun ou chacune dans leur coin, sont capables de faire des choses extrêmement bien, correctement ou moins bien, et que notre objectif est de leur apporter une compétence pour manager les différences de manière positive, en partant du constat que la différence crée la richesse.
Tous les jours, 60 millions de consommateurs, 60 millions de personnes viennent dans les restaurants que nous animons, ou utilisent nos services de *facility management*, ou utilisent nos chèques et cartes de service, chèques cadeaux et autres. Ceci veut dire que nous avons un contact direct quotidien avec un groupe énorme.

Je souhaiterais maintenant passer une minute avec vous sur les deux termes « diversité » et « inclusion ». Les puristes de la langue française m'objecteront que l'inclusion n'existe pas – cela existe, mais en joaillerie – et que le mot qui convient est « l'intégration ».
Le contraire d'intégration est désintégration ; le contraire d'inclusion est exclusion, c'est pour cela qu'on l'utilise. Une entreprise, ou une communauté, qui est très diverse et peu inclusive génère des frustrations, des mouvements. Et c'est ce qui se passe de manière assez générale lorsqu'on dit : « Il y a autant d'hommes que de femmes dans les entreprises, mais plus on monte, moins il y en a. » Ce sont les phénomènes de plafond de verre qui créent de l'insatisfaction, du désengagement.
Si l'on a un comportement inclusif qui permet à chacun de trouver sa place et de grandir dans l'organisation, mais qu'on n'a pas beaucoup de diversité, on perd de la performance, parce qu'on est plus intelligent quand on est différent. Et si l'on reste dans le stéréotype SODEXO, groupe français,

d'hommes français, blancs, marseillais, on aura un peu de mal à comprendre les enjeux du monde très différent dans lequel on vit.
Ce que nous voulons, c'est donc être divers et inclusifs. Mais la diversité, c'est un fait ; l'inclusion, c'est un choix et c'est un métier. Et c'est mon métier de promouvoir cet engagement à tous les niveaux de l'entreprise.

Je vais vous parler de bonnes pratiques, mais je tiens à préciser que, si nous passons du temps, si nous consacrons des budgets, si nous mettons en place des équipes pour travailler sur ce sujet-là, c'est parce que nous considérons que nous ne sommes pas au niveau que nous voulons atteindre et que nous avons énormément de progrès à faire. Je ne viens donc pas devant vous pour vous donner une leçon et vous dire : « Voyez ce que nous faisons très bien. »
On est content des actions que l'on mène, on n'est pas encore content des résultats, et je pense que mon travail est assuré pour quelques années, hélas. Je crois que c'est un sujet sur lequel il convient d'être toujours humble.

Nous avons déterminé dix clés pour créer une culture d'inclusion dans l'entreprise. Une autre clé que l'on a ajoutée récemment, à savoir l'année dernière, est l'audit et le contrôle interne. Je laisserai à Laurent, à la fin de cette intervention, le soin d'en parler.

La première clé est l'engagement de la direction générale. Rien ne se passe, sur ce sujet de diversité et d'inclusion, tant que le message, tant que la stratégie n'est pas portée au plus haut niveau. Dans un groupe comme le nôtre, on peut dupliquer ensuite le message, à l'usage des filiales.
SODEXO est une entreprise familiale française, créée et fondée avec des valeurs. Vous avez certainement entendu parler de Pierre Bellon : il a une forte expérience personnelle de la diversité.
La structure, l'engagement Diversité de SODEXO sont liés, de manière structurée, à la nomination de Michel Landel comme CEO du groupe, en 2005. Michel était auparavant CEO de SODEXO aux Etats-Unis. Il a commencé sa carrière en Afrique et il a toujours été confronté à cette question : comment fait-on pour faire travailler des gens différents ensemble ?
Il peut y avoir des contraintes légales. Aux Etats-Unis, les contraintes légales de la diversité ne sont pas les mêmes qu'en France. Il y a des contraintes légales partout, mais elles sont différentes. Les conceptions varient.
Michel Landel est le porteur du message. La direction Diversité, à laquelle j'appartiens, lui est d'ailleurs rattachée. Nous ne sommes logés ni dans le développement durable, ni dans les ressources humaines, mais à la direction générale du groupe. Il en a fait une priorité stratégique du groupe, puisque nous sommes une entreprise de ressources humaines.

La deuxième clé est le *business case*. Pourquoi travaille-t-on sur la diversité ? Parce que c'est une bonne action, certes. Mais c'est aussi un *business case*, c'est-à-dire que nous avons un intérêt à agir dans ce sens.
Nous sommes une entreprise en croissance. Nous sommes 380 000 cette année, nous étions 355 000 l'année dernière. Quand je suis entré dans le groupe, nous étions 60 000. Quand nous avons élaboré la stratégie Diversité du groupe en 2005, nous nous sommes projetés à 10 ans. Or, si l'on fait le calcul entre la croissance, le turn-over, c'est à peu près 2 millions de personnes que l'on doit recruter ou intégrer dans le groupe en 10 ans ; 2 millions de personnes dans le monde. Et l'on se pose tout de suite une question : peut-on avoir 2 millions de personnes qui soient des clones ? Est-ce qu'on peut et est-ce qu'on doit ? Est-ce qu'on peut ? Non. Est-ce qu'on doit ? Surtout pas.
La volonté de ressembler au monde qui nous entoure est un impératif, faute de quoi, il y a un effet de rejet immédiat. Pierre Bellon raconte souvent la première expérience de SODEXO à l'étranger, hors de France. C'était en Belgique. Et il dit, très humblement : « Je pensais qu'en Belgique – ils parlent français –, c'était comme en France, que l'on se nourrissait de la même façon. Et l'on est reparti en rasant les murs, au bout de six mois, parce qu'on n'avait pas compris les besoins, les attentes, les comportements, la manière d'interagir en Belgique. »
On y est revenu quelques années après, et je peux vous dire qu'on y est toujours et qu'on est leader, parce qu'on a évité de faire la même erreur. Mais ne pas comprendre que la différence est là, même

si elle ne saute pas aux yeux, serait une erreur stratégique. Evidemment, quand on va plus loin, le phénomène s'accentue encore. On doit donc ressembler au monde dans lequel nous vivons, et comprendre les besoins des environnements dans lesquels on travaille.

Notre impératif *business* est très fort, puisque nous sommes une entreprise *B to B*, *business to business*. Nos clients, c'est vous ; ou si vous n'êtes pas client, vous êtes prospect, donc futur client. Et un jour ou l'autre – et je peux vous dire que c'est demain ou que c'est même déjà aujourd'hui –, vos décisions d'achat seront guidées par différents critères, de prix, de qualité, etc.
Mais ce que l'on voit de plus en plus, et c'est vrai partout dans le monde, c'est un jugement sur les prestataires ou les fournisseurs sur les questions de développement durable et sur les questions de diversité.
Pour nous, se positionner comme un leader et un précurseur en termes de diversité, c'est un moyen d'offrir un avantage concurrentiel par rapport à nos amis et néanmoins concurrents. Il y a donc un réel intérêt à agir, surtout quand, comme chez nous, l'entreprise est dirigée par les opérationnels : 33 000 sites, 33 000 patrons opérationnels qui rapportent eux-mêmes à des responsables opérationnels. C'est à eux que l'on doit s'adresser et on ne doit pas leur tenir un langage de RH, mais un langage de patron en disant : « Vous prenez les décisions. Qu'est-ce qui peut motiver que vos décisions soient orientées de manière plus inclusive ? » Il faut trouver des raisons *business*.

Une évidence s'impose : on est plus intelligent quand on est différent. Si on met dix Jean-Michel MONNOT dans une salle de réunion, on les fait travailler, cela va tout de suite très bien marcher, parce qu'on parle la même langue, qu'on aime le même club de foot, le même vin… Enfin, on partage tout. Mais cela va faire dix fois le même cerveau, donc dix fois 1 = 1 ou 2, à peine. Si l'on prend dix personnes différentes, des hommes, des femmes, des jeunes, des vieux, des blancs, de toutes origines, etc., c'est très compliqué, parce qu'il faut parler la même langue, ou plus exactement le même langage, c'est-à-dire qu'il faut mettre le même sens derrière les mots. Et cela, c'est une compétence à apprendre et à acquérir : comment fait-on pour faire travailler ensemble des gens très différents ? C'est du management. C'est le *business case* de SODEXO. Il faut intégrer cela dans notre mode de fonctionnement.

Continuons l'inventaire avec la stratégie. Nous l'avons définie, en 2005.

On ne peut pas en même temps dire « Les pays sont différents » et « Je ne veux voir qu'une tête ». Notre manière d'agir est donc de s'interroger, pays par pays, entité par entité : quel est votre *business case* ? Quelles sont les problématiques qui se posent dans votre pays ou dans votre entité ? Comment peut-on y répondre ? Comment peut-on collaborer à l'intérieur du groupe pour éviter de réinventer l'eau tiède à chaque fois ?

Dans nos grandes priorités de travail, il y a l'équilibre hommes-femmes, l'âge et les générations, les origines et le handicap.
La question des femmes est notre priorité essentielle, parce que les femmes ne sont pas une minorité dans le monde et, d'autre part parce que c'est une dimension facilement mesurable. Si je vais voir mes camarades finlandais en leur disant : « Il faudrait que vous travailliez sur la représentation des femmes dans votre entreprise. », ils me répondront : « Nous sommes à 75 % de femmes à tous les niveaux. » Cela ne veut donc rien dire.
Si l'on veut parler de handicap, on se rend compte que la notion de handicap n'est pas la même d'un pays à l'autre. Vous avez parlé du quota de 6 % en France ; en Espagne, je crois que c'est 2 % ; en Italie, ça doit être 8 % ; en Allemagne, 5 ou 6 % ; et les autres pays n'ont pas de quota. Mais y a-t-il plus de handicapés dans un pays que dans l'autre ? Non, il n'y en a pas. Mais il y a une définition des personnes handicapées qui est très différentes d'un pays à l'autre.
On ne peut donc pas raisonner largement, mais notre politique est de dire : on va s'insérer dans la culture locale et le faire au travers des différentes chartes. Nous avons donc signé la charte de la diversité en France, dès octobre 2004. Nous étions dans les vingt premiers signataires. Il existe le

label Egalité Diversité en Belgique. Nous avons signé la charte Allemande en 2008. En 2009, nous avons signé la toute nouvelle charte de la diversité espagnole et aussi l'italienne. La Suède va lancer sa charte de la diversité prochainement.

Les ressources et les structures. Je disais tout à l'heure que nous étions une équipe et que nous étions rattachés à la direction générale. En central, nous avons une petite équipe de cinq personnes, que j'anime. Dans les pays, nous avons des équipes décentralisées, dont la taille varie en fonction de la taille du pays et aussi de l'état d'avancement de la question. Aux Etats-Unis, vingt personnes à plein temps travaillent sur la diversité. J'anime aussi un groupe de travail de quarante personnes sur les cinq continents, qui échangent leurs bonnes pratiques.

La première des bonnes pratiques est de former, parce que, ce que nous visons, c'est un changement culturel dans l'entreprise, et cela à tous les niveaux de management. On ne peut pas imaginer que l'on va obtenir ce changement culturel simplement en se fixant des objectifs, simplement en donnant des bonus ou autres. Il faut former et sensibiliser : on ne discrimine pas parce qu'on est sexiste, raciste, homophobe ou je ne sais trop, on discrimine parce que l'on se rassure en ayant autour de soi ceux qui nous ressemblent le plus et ceux avec lesquels on se sent le plus à l'aise. On discrimine par ignorance, mais très rarement par méchanceté ou volonté de mal faire.
Il faut donc éveiller les consciences, et pour cela, il faut y passer du temps. Notre manière de faire est donc, pays par pays, de travailler sur la conception d'un outil qui s'appelle l'Esprit d'inclusion, qui est une formation, un atelier de sensibilisation obligatoire pour tout le management, qui a pour objectif de dire : qu'est-ce que ça veut dire, pour SODEXO, la diversité et l'inclusion ? Pourquoi vous, dans votre pays, devez-vous travailler sur ce sujet ? Et puis nous faisons vivre une expérience d'inclusion/exclusion : qu'est-ce que cela fait de se sentir inclus ou exclu ?
Cette formation, on la fait pays par pays, et il y a aujourd'hui 25 000 managers formés, mais il en reste encore un grand nombre qui doivent l'être. C'est le premier pas dans la formation Diversité.

Continuons sur **l'engagement des équipes** à tous niveaux. Voici quelques exemples concrets de ce que nous faisons, concernant les femmes chez SODEXO, puisque c'est un sujet fort, prioritaire, dont on parle beaucoup en France en ce moment, et c'est très bien.
Sur les 380 000 salariés du groupe, 200 000 sont des femmes, soit 57 % des effectifs. Elles représentent 44 % du management, et 18 % du top 300 ; 25 % du comité exécutif du groupe et 31 % du conseil d'administration. Ces chiffres sont plutôt au-dessus de la moyenne, c'est bien, mais pour quelle raison y -a-t-il seulement 18 % de femmes dans le top 300 ? Soit les femmes sont moins intelligentes et moins performantes que les hommes et il faut le leur expliquer, et ce n'est pas moi qui le ferai ; soit il y a quelque chose qui cloche, dans l'organisation. On a choisi la deuxième explication et cherché des solutions. On s'est fixé une stratégie qui impose, à tous les niveaux, des actions pour favoriser la représentation des femmes dans le management, et en particulier dans le management opérationnel.
Au top niveau, a été créé un organe, le SWIFT, *Sodexo Women's International Forum for Talent*, qui est un groupe de vingt femmes *top executive* qui travaillent en lien direct avec notre CEO, Michel Landel, et qui a pour mission de faire des propositions concrètes pour faire changer les choses sur la représentation des femmes dans le management opérationnel.
Qu'est-ce que cela veut dire ? Cela signifie mettre en place des processus où l'on garantit que, dans les *short lists*, il y a une ou deux femmes. Systématiquement ; c'est dire : que fait-on sur la flexibilité ? Mais la flexibilité ne concerne pas seulement les femmes, cela concerne les hommes aussi, et tout ce que l'on fait de bien pour la place des femmes dans l'entreprise est bien pour les hommes. Ce n'est donc pas un combat entre femmes et hommes, c'est un terrain commun sur lequel il faut travailler.
Le SWIFT fait des propositions concrètes simples mais qui sont mises en pratique parce qu'elles viennent d'opérationnels, de patrons ; c'est un levier extrêmement important.
Dans le *middle management*, pour avoir plus de 18 % – et on a un objectif de 25 % à court terme –, il faut faire progresser les personnes, puisque l'on a une culture de promotion interne forte. Pour cela,

on développe des actions de *mentoring*, des actions de réseau – réseau interne, réseau externe – et des actions de formation.
Dans la base, c'est-à-dire l'immense majorité de nos salariés, la culture des métiers de bouche est une culture extrêmement masculine où le chef de cuisine, si vous faites son stéréotype, est le plus souvent un homme, un peu avancé en âge et un peu forte gueule – si vous me permettez l'expression. C'est le chef de cuisine qui est généralement promu directeur de restaurant, ce qui exclut toute une partie de la population, la plus importante, qui est moins qualifiée, et souvent représentée par des femmes.
Nous mettons en place des formations d'accès aux premiers postes de management parce que, pour être directeur d'un restaurant, il faut savoir satisfaire ses clients, manager des équipes, garantir une qualité et une hygiène, et garantir des résultats économiques. Il n'y a pas besoin de savoir cuisiner le bœuf bourguignon. On a donc créé des filières parallèles qui sont occupées à 60 % par des femmes. Petit à petit l'oiseau fait son nid.

Sur le sujet des générations, on n'a pas attendu la loi ou les décrets, en France, pour s'y intéresser.
Comment faisons-nous pour faire travailler ensemble quatre générations sur le même lieu de travail ?
L'enjeu de l'équilibre est aussi l'enjeu de la richesse, puisque perdre nos seniors, c'est perdre de l'expérience, c'est perdre des maîtres d'apprentissage, c'est perdre de la compétence.
Nous mettons donc en place, en dehors des plans d'action et accords seniors légaux en France, des boîtes à outils à destination des pays en disant ce qu'il faut faire pour valoriser les collaborateurs de plus de 50 ans, puisqu'à 50 ans, on a encore normalement 15 ans de carrière devant soi, et on a encore un bon potentiel.

Les origines sont un sujet difficile, et en particulier en France. Vous y avez fait référence tout à l'heure, en disant que la question de la mesure est extrêmement sensible, et je me garderai bien de me prononcer. Mais on tourne un peu en rond quand on dit que l'on ne peut pas mesurer ; comme seul ce qui se mesure peut s'améliorer, on ne peut donc rien faire. Si, on peut faire des choses. On peut prendre des décisions individuelles et c'est ce qu'il faut viser. On peut s'associer à des initiatives comme « Nos quartiers ont des talents », par exemple.
L'inclusion de personnes d'origines et de religions différentes se fait de manière très locale aussi. En Suède, nous mettons à disposition des femmes musulmanes qui le désirent des voiles avec le logo SODEXO, et cela ne pose pas de problème particulier. C'est culturel. En France, c'est un peu plus compliqué.

Un sujet difficile sur lequel je travaille beaucoup en ce moment : les orientations sexuelles. Sur les 380 000 salariés, selon les statistiques mondiales, il y a environ 30 000 gays chez SODEXO. Ce n'est pas une petite communauté. Et la question n'est pas de savoir s'ils sont bien représentés, mais c'est de savoir s'ils vivent bien, si leur partenaire de même sexe a les mêmes droits que si c'était un partenaire de sexe différent, etc. Il y a tout un travail culturel à faire sur lequel on s'associe avec des associations type « L'Autre cercle », en France, qui fait un très bon travail.

Un point sur la mesure de la diversité, pour laquelle on dispose de ce que l'on appelle une *scorecard* qui est centrée sur un point, l'équilibre hommes-femmes, parce que c'est le seul sujet que l'on peut mesurer mondialement. On ne peut pas mesurer les origines, on ne peut pas mesurer l'âge ou le handicap au niveau mondial. Cette *scorecard* permet de mesurer la place des femmes dans l'entreprise. On mesure les taux de promotion, les taux de rétention, et on mesure aussi l'engagement. Tous les deux ans, on mène une enquête groupe où l'on mesure l'engagement de nos salariés. La prochaine a lieu le mois prochain, et c'est un très bon indicateur pour savoir si nos actions sont efficaces. On compare les résultats entre les hommes et les femmes, en particulier.
On mesure aussi du qualitatif, à savoir des plans d'action mis en œuvre ou non. L'outil de mesure que nous utilisons aux Etats-Unis, est un tableau de bord de voiture où, par entité, on peut dire si l'on tient les objectifs de recrutement, de rétention et de promotion, sur chaque catégorie de population

(*African Americans*, *Latinos*, *Asians*, etc.). La conception est très américaine. On n'en est pas encore là en France, mais ce n'est pas souhaitable non plus.

La reconnaissance et la communication interne. Une des meilleures façons de faire avancer les choses, c'est d'en parler tout le temps. Michel Landel, dans toutes ses communications, prononce au moins une phrase sur la diversité et sur le fait qu'elle est essentielle pour notre développement.
On a beaucoup de choses sur la communication interne. Pas sur la communication externe. On utilise de temps en temps notre rapport annuel, qui est interne, pour l'externe, et il y a des *Newsletters*. Tous les pays ont leur magazine et font vivre ce sujet sans cesse.

Pour la dernière partie, qui est la 11e clé, l'audit et le contrôle interne, je passe la parole à Laurent.

Laurent ARNAUDO*, Directeur de l'audit interne, Sodexo*

Maître CLOAREC-MERENDON a parlé de l'importance des risques liés à la non-diversité, à la non-inclusion, les dégâts d'image, les impacts financiers. Je ne vais pas revenir là-dessus.
Il existe, bien sûr, des sanctions, des pénalités, mais il y a pire, comme par exemple des pertes de marchés, les clients n'acceptant pas nos pratiques.
Le monde est un village : ce qui se passe en Norvège remonte rapidement au conseil d'administration à Paris et peut se retrouver sur la place publique aux Etats-Unis.

Que doit faire l'audit, là-dedans ? Comme pour tout risque, il doit s'assurer que les points de contrôle existent et qu'ils fonctionnent ; s'assurer que l'on est en conformité avec les lois et les réglementations, pays par pays ; s'assurer que l'on est en conformité avec la stratégie du groupe. On vérifie comment la stratégie se décline dans chacune de nos entités, en France, et également dans les différents pays. Et l'audit va ainsi participer à la démarche de progrès, en sensibilisant les personnes sur le terrain.

Chez SODEXO, concernant la diversité, nous nous assurons de l'existence, à l'échelon du groupe, mais aussi de chaque filiale, de chaque entité, de chaque site, d'une politique et de procédures adéquates, à tous les instants de la vie d'un employé, du recrutement à la fin de son contrat.
On s'assurera qu'il y a des formations pour tous, dans tous les pays, sur la diversité et l'inclusion. Dossiers à l'appui, on vérifiera les mouvements (expatriations, transferts) et les promotions.
On s'assurera, au sein de l'entité que l'on audite, de l'existence d'un schéma de communication, de sorte que tout le monde soit informé, et de la fiabilité des informations qui remontent.
On lira les comptes rendus d'entretien et d'évaluation pour déceler d'éventuelles anomalies. On peut aussi se pencher sur les comptes rendus des consultants externes qui ont procédé à des recrutements : certaines entreprises le font.

Aujourd'hui, nous réalisons environ cent cinquante audits par an. Nous visitons environ trente pays, dans lesquels nous avons systématiquement inclus, depuis peu, des contrôles sur la diversité. Nous nous assurons que les points essentiels existent, sont bien couverts, et que la diversité est considérée comme un sujet important, et non pas secondaire. Nous avons encore beaucoup à faire.

Quand on peut le faire, nous nous intéressons aux processus d'alerte. On ne peut pas le faire partout, car la loi est très restrictive en ce qui concerne les données privées. Aux Etats-Unis, vous le savez, le *whistleblowing* est parfaitement admis ; en France, la CNIL a fixé un cadre juridique très précis. Aux Etats-Unis, le *whistleblowing* révèle beaucoup de cas de discrimination qui remontent, et génèrent ensuite de la part des RH, et non de la part de l'audit, des enquêtes et des investigations.

Stéphanie SEYDOUX

La HALDE recommande la mise en place de procédures d’alerte dans les entreprises et de tirer des enseignements de leur fonctionnement. On sait qu’avec la CNIL, le message est pour le moment mal articulé, et l’on travaille ensemble à améliorer et clarifier les choses.

Jean-Michel MONNOT

Je crois que le label Diversité, dans ses composantes, demande à ce qu’il y ait un dispositif d’alerte sur la diversité.

COMMENT AUDITER LES BONUS ET PARTS VARIABLES ? PAR ANTOINE DE BOISSIEU

CONSULTANT, OSC SOLUTIONS

Antoine de BOISSIEU,

Avant de se lancer dans un audit des bonus, avant de voir comment on procède pour auditer les bonus, il faut se poser la question de savoir qui veut que l'on audite les bonus. Ce ne sont pas des audits qui arrivent par hasard ou que l'on a inscrits, pour boucher des trous, dans le plan d'audit. Les personnes qui ont demandé à ce que l'on audite les bonus, pourquoi le veulent-elles ? Ce sont des questions qu'il faut clarifier avant l'audit, cela évitera les questions désagréables après l'audit.

En schématisant, il peut y avoir quatre grandes raisons pour lesquelles on vous demande d'auditer les bonus. **Première raison** : le Directeur Général veut s'assurer que ce qu'il a validé, ce qu'il a décidé est bien appliqué et mis en œuvre. C'est tout simplement un audit de conformité.

Deuxième raison : des demandes peuvent viser à vérifier que ce que l'on a mis en œuvre est conforme à ce qui avait été décidé, et si c'est équitable et cohérent. Ces demandes émanent également de la direction générale ou de la DRH.

On commence à voir apparaître **un troisième type de préoccupations** de la part d'un troisième type d'acteurs, le conseil d'administration ou le comité d'audit ou le comité des rémunérations. Et la préoccupation concerne l'image de marque. Les administrateurs n'ont pas envie de voir la société faire la une de la presse pour des questions de bonus, de parts variables. Voir l'exemple de Vinci où il y avait eu une polémique sur la part variable attribuée au directeur général au moment où il a quitté le groupe.

Enfin, **la dernière préoccupation** de la part de la direction générale et du conseil d'administration, ou du comité d'audit, ou du comité des rémunérations, a trait à l'efficacité. Ces instances, effrayées par le coût croissant de la masse salariale et des bonus, veulent être certaines que cela sert à quelque chose. Est-ce que cela permet vraiment de motiver et de retenir les cadres clés, ceux que l'on veut retenir et motiver ?

Comment mener un audit des bonus ?

C'est une démarche d'audit assez classique, avec une approche par processus. Ce processus part de la définition des bonus, le choix des destinataires, la fixation des objectifs, les formules de calcul, et enfin une étape de communication sur les objectifs, de partage, d'acceptation par les intéressés. A chaque étape, des risques et des bonnes pratiques, et un objectif final qui est de motiver.

Je vous propose de découvrir ensemble sept exemples de risques – que j'ai tirés de mon expérience ou de l'actualité. C'est un peu le jeu des sept erreurs à ne pas commettre.

1. **Les objectifs non mesurables**. Ce sont les objectifs flous, qualitatifs, pas définis, mal définis.

J'ai choisi l'exemple d'un audit de la direction financière d'une société dans le domaine de l'énergie. On a constaté que les principaux cadres de la direction financière avaient, dans leurs entretiens annuels d'activité, des objectifs qui n'étaient pas définis, parfois pas quantifiés, pas mesurés, très flous, très qualitatifs. Quelles étaient les conséquences de cette définition un peu légère des objectifs et donc des bonus qui en dépendaient ? C'est qu'il y avait un très grand sentiment d'arbitraire de la part des cadres. Ils avaient l'impression que leur bonus était le fait du prince. En gros, ceux qui étaient dans les petits papiers du chef avaient leur bonus, ceux qui n'étaient pas dans les petits papiers du chef ne l'avaient pas. Imaginez les conséquences sur le climat, la coopération entre les équipes.

Deuxième élément plus pernicieux : comme les principaux cadres n'avaient pas compris les éléments sur lesquels ils seraient jugés et notés en fin d'année – parce qu'un bonus, c'est bien une notation – ils étaient en situation d'insécurité. Autrement dit, ils se disaient : « On ne m'a pas vraiment défini ce sur quoi je vais être noté en fin d'année et, en fin d'année, un chef va sortir de son chapeau un certain nombre de critères et va me dire : "C'est là-dessus, là-dessus, là-dessus qu'il fallait être performant. Vous ne l'avez pas été, pas de bonus." » Voilà le ressenti d'un certain nombre de cadres.
Ce sentiment d'insécurité était très gênant également sur la prise d'initiatives, l'ambiance, l'autonomie des personnes concernées. Il est difficile de les pousser à prendre des risques, à prendre des initiatives s'ils ont en permanence l'impression que tout ce qu'ils vont faire pourra être retenu contre eux et utilisé comme un élément à charge en fin d'année.
Les recommandations sont simples, dans ces cas-là : fixer des objectifs chiffrés et bien les formaliser dans les entretiens annuels. En termes de méthode d'audit, cela veut dire qu'un audit sur les bonus commence par une revue, une analyse des entretiens annuels. On voit très vite, en regardant les entretiens annuels d'activité, si les objectifs ont été fixés, s'ils sont mesurables, si les salariés sont d'accord ou pas avec le bonus qu'on leur a donné, le mode de calcul, et les objectifs qu'on leur a fixés.

2. **Les objectifs mal fixés**.

L'exemple que j'ai choisi est celui d'une fonction commerciale d'une assurance, une grosse société d'assurance, avec différents réseaux de commerciaux. L'activité d'un commercial dans l'assurance est de faire signer des polices d'assurance à des assurés, à des prospects.
Ces commerciaux avaient différents bonus, mais une grosse partie de leur bonus était fixée suivant le montant des polices d'assurance qu'ils faisaient signer dans l'année. J'ai appelé ce bonus « tout ou rien » : ils faisaient leur chiffre, ils avaient le bonus ; ils ne faisaient pas leur chiffre, ils n'avaient pas le bonus.
Quels sont les effets pervers de ce type de mécanisme ? Les commerciaux ne réglaient pas leur activité de manière à maximiser leur chiffre d'affaires, à vendre le plus possible sur une année. Ils réglaient leur activité de manière à maximiser leur bonus. Je prends un exemple. Vous êtes commercial. Vous avez un objectif de 120 sur l'année. Pour faire 120 sur l'année, en gros, il faut faire 10 par mois. A fin octobre, vous êtes à 80. Cela veut donc dire qu'il va falloir faire 20 sur les 2 derniers mois pour avoir votre bonus. Ce n'est pas possible. Qu'est-ce que vous faites ? Vous dites : « Etre à 110 sur 120 ou à 90 sur 120, c'est pareil. » Par contre, vous allez essayer de décaler des ventes du mois de décembre ou du mois de novembre sur le mois de janvier prochain, ainsi vous attaquerez l'année suivante, non pas à 0 mais déjà à 10, 15 ou 20 de ventes que vous aurez juste reportées d'une année sur l'autre.
Le premier risque est de fausser les comptes de l'entreprise. Mais il y a un risque bien supérieur : le commercial n'arrivera pas à décaler toutes les ventes. Il va donc essayer de traîner, de faire traîner ses clients, et un certain nombre iront signer chez le concurrent. Cette problématique est exactement ce que l'on retrouve dans les systèmes de distribution automobile. Les vendeurs en concession et succursale fonctionnaient comme cela auparavant, et il y avait une grosse déperdition de clients.
Ce type de bonus « tout ou rien » fausse complètement le comportement du salarié concerné.

En tant qu'auditeur vous devez rechercher les bonus de ce type et ses effets pervers. Essayez de voir, sur la partie commerciale comment évoluent les performances mensuelles, et comment s'explique l'évolution du chiffre d'affaires entre novembre, décembre, janvier et février.

3. **Les mesures inadaptées**.

Dans le service Achats d'une société minière, comment était défini le bonus des acheteurs ? On leur disait : « Votre bonus sera calculé sur les économies que vous ferez. On va prendre les articles que vous avez achetés l'année dernière, on va comparer le prix unitaire que vous avez payé pour cet

article l'an dernier avec le prix que vous payez cette année, et on va multiplier par les quantités que vous avez achetées. On va faire cela pour tous les articles. »
Pourquoi ce type de formule a-t-il été retenu ? Parce que – ce qui est classique pour une industrie – il y avait en gros 90 000 articles dans la base Achats. Il fallait donc un indicateur qui sorte du système. SAP, logiciel standard dans l'industrie, calcule tout seul ce type de ratio et d'indicateur.

Quelle a été la conséquence de cette méthode ? La première conséquence a été que les acheteurs ont poussé les produits sur lesquels ils négociaient le plus de rabais, mais cela ne veut pas dire que ce sont les produits les moins chers ou les plus avantageux pour la société. Je vous donne un exemple : mettons que, sur une gamme d'articles, vous ayez 4, 5, 6 fournisseurs référencés pour le même article. Vous en avez un qui vous l'a vendu à 10, l'an dernier ; un autre qui vous l'a vendu à 13. Vous renégociez les prix : celui qui était déjà à 10, vous dit : « Je suis désolé, mes coûts augmentent, je vous le fais à 10,5. » Avec cette formule-là, vous pénalisez les acheteurs, ils vont se prendre un moins sur leur bonus. Dans leur formule, ils vont avoir des surcoûts qui vont venir absorber, compenser les économies qu'ils auront faites. Ils n'ont donc aucun intérêt à prendre ce fournisseur-là.
Celui qui était à 13, si ça se trouve, vous ne lui achetiez pas grand-chose, parce qu'il était plus cher. Vous avez une marge de négociation. Il était 30 % plus cher que l'autre. Vous allez réussir à ramener son prix à 12. Eh bien l'acheteur a intérêt à faire quoi ? A signer un maximum avec celui qui a passé son prix de 13 à 12 plutôt que d'aller prendre celui qui passe de 10 à 10,5.
Et voilà comment ils ont eu la substitution d'articles pas très chers mais qui donnaient satisfaction par des articles plus chers, juste parce qu'ils avaient négocié des baisses de prix sur ceux-là. Allez vérifier cela sur une base de 90 000 articles, il n'est pas évident pour le top management de s'en rendre compte.
La deuxième conséquence négative a été qu'il se trouvait que cette année-là n'était pas une bonne année pour le secteur minier. Et quasiment personne n'a eu son bonus dans la société, sauf les acheteurs qui ont surperformé. Pourquoi ? Parce qu'ils avaient fait 200 millions d'économie calculés comme cela, ce qui inquiétait la direction générale qui disait : « Je prends mon compte de résultat et j'ai 100 millions de coût en plus sur mes lignes d'achat. » Les acheteurs expliquaient que ce n'était pas les mêmes articles, etc.

Les recommandations de l'audit furent de fixer des objectifs liés aux objectifs budgétaires de la société, avec possibilité de pondérer par des indices. Ce que vous devez faire vous, auditeurs internes, c'est de vous assurer que les objectifs individuels fixés dans les entretiens annuels d'activité, sont bien cohérents avec le budget, si l'on peut directement les relier aux objectifs de l'organisation.

4. Les bonus inéquitables.

Le fait de mettre en place des programmes de bonus qui ne sont pas équitables est un risque très élevé, car au lieu d'avoir un bonus qui sert à motiver, on aura un plan de bonus qui a l'effet exactement inverse, c'est-à-dire qu'il risque de démotiver tout le monde.

Une grosse société chimique française cotée avait mis en place un plan de bonus de ce type-là. Les dirigeants avaient leur bonus à 100 %, même majoré, si la société avait un EBITDA (marge résultat/chiffre d'affaires) de 12 %. Les salariés avaient un bonus, c'est-à-dire une surprime, en fait une augmentation salariale, etc., si la société dégageait une marge EBITDA de 13 %. Evidemment, le résultat réalisé par l'entreprise a été juste entre les deux, c'est-à-dire qu'il a été de 12,5 %. Il a fallu annoncer aux salariés, au comité d'entreprise que, comme on était à 12,5 %, ils n'auraient pas leur prime, leur bonus. Par contre, comme on était à 12,5 %, les dirigeants, eux, auraient droit à leur bonus majoré.

Le résultat a été une grève immédiate sur la première usine du groupe, puis sur la deuxième. Nous sommes là dans la chimie lourde, où les sites marchent en 5/8 ; il y a 5 équipes qui se relèvent 24 heures sur 24, 365 jours par an. Une journée de production perdue coûte un million par site.

Les choses ont été assez vite, la direction a dû arrêter les frais, négocier et céder. Avec une image désastreuse.

Regardez donc bien, quand vous auditez les bonus, si les objectifs sont correctement déclinés

5. **Les bonus incohérents**.

Mettons que les bonus soient équitables, est-ce que, mis bout à bout, ils forment un ensemble cohérent ? Je vous donne un exemple vécu dans une société d'agrochimie, qui transforme des produits chimiques en insecticides, pesticides que l'on revend aux agriculteurs.

Il y a une fonction Achats qui est notée, pour son bonus, sur les coûts d'achat. Quand vous achetez des produits industriels, l'un des gros leviers sur les coûts d'achat, ce sont les quantités et c'est l'engagement, à l'avance, sur des dates de livraison. Un exemple : si vous voulez acheter des intermédiaires de la pétrochimie et que vous les achetez par bidons de 1 litre avec 2 jours de préavis, vous allez payer beaucoup plus cher que si vous donnez un planning annuel, ferme, pour des barges de 400 tonnes.
Il y a ensuite une direction de la production dont le bonus va dépendre, en gros, de la sous-activité. L'objectif est donc de produire de manière très régulière, sur 12 mois.
Et, en bout de chaîne, il y a des fonctions commerciales, des filiales qui veulent vendre, sachant qu'il y a des pics d'activité que l'on n'arrive pas vraiment à prévoir à 15 jours près, et qui n'ont qu'une peur qui est de ne pas avoir le stock. Ils vont donc constituer des stocks, sachant que la production produit la même chose tous les mois et que les acheteurs livrent des quantités industrielles, parce que cela coûte moins cher.

Qui avait l'objectif de réduction des stocks, donc du BFR ? La direction financière. Que se passait-il ? Il y avait des niveaux de stock colossaux. Mais il y avait malgré tout des ruptures de stock parce que les acheteurs n'avaient pas les mêmes objectifs que la production, qui n'avait pas les mêmes objectifs que les ventes, et chacun était fixé sur son objectif.
Tout le monde avait son bonus, sauf la finance, en raison des niveaux de stock délirants. Et la finance expliquait que c'était injuste, que c'était la faute des achats, de la production et des ventes, qui, eux, recevaient un bonus. Il y avait donc là un vrai sentiment d'iniquité et d'injustice, et une performance opérationnelle faible. Le problème est que le système de bonus est incohérent. Il est certain que l'on n'atteindra pas tous ces objectifs à la fois.
Si l'on veut réduire les stocks, il faut donner un objectif commun à tous ceux qui sont dans la chaîne.

L'analyse que vous devez faire, c'est d'essayer de voir si les objectifs, qui sont sous-tendus par les bonus, ne sont pas contradictoires. Est-ce que, pour qu'une personne A ait son bonus, il faut que la personne B ne l'ait pas, ce qui est un peu le cas ici ? Pour que les acheteurs aient leur bonus, cela voulait quasiment dire que la finance ne l'avait pas. Le système de bonus n'était pas établi de manière à ce qu'ils l'aient tous les deux en même temps. C'est quelque chose de pernicieux qui risque d'aboutir à des blocages plus gênants. Vérifiez qu'il n'y a pas, dans les bonus, des objectifs carrément contradictoires, d'un salarié ou d'une fonction à l'autre.

6. **Les bonus « pousse au crime »**.

Ce sont des cas plus rares et moins systématiques que les précédents.

Chez Nike, la fonction Achats était stratégique ; stratégique, parce que les objectifs de cette fonction étaient d'acheter le moins cher possible et surtout la meilleure qualité. De plus, les délais devaient être tenus de manière draconienne, les ruptures de stock étant inenvisageables. Au fil du temps, les objectifs assignés sont devenus de plus en plus ambitieux. Le respect d'une norme d'éthique ou une bonne pratique sociale de la part des fournisseurs n'étaient pas pris en compte pour l'attribution d'un bonus.
A force d'exigences sur la qualité, les délais, les coûts, la fonction Achats a commencé à ne pas être trop regardante sur l'organisation des fournisseurs. Inévitablement, ils ont trouvé des fournisseurs

qui, eux-mêmes, sous-traitaient une partie du travail à des usines employant des enfants peu ou pas payés, en Chine. Cela a eu un impact terrible sur leur image de marque.

Il y a un danger à fixer des bonus sur certains objectifs. On va focaliser sur une fonction, voire sur une partie de l'entreprise, sur l'atteinte d'un, deux ou trois objectifs stratégiques, et on met les autres entre parenthèses.

Pour vous, en tant qu'auditeurs internes, regardez bien les objectifs. Cela vaut pour les audits de bonus mais également pour les audits de fonction et de processus. Regardez bien s'il n'y a pas des objectifs que j'appelle orphelins, s'il n'y a pas certains grands objectifs – par exemple, le respect de la réglementation, des spécifications de qualité, notamment sur les achats – qui n'apparaissent pas dans les bonus, dans les objectifs individuels des salariés. Vérifiez que l'on n'oublie pas des objectifs au moment où l'on définit les bonus des principales fonctions et des principaux collaborateurs.

7. **Les bonus cachés**.

C'est une société de la métallurgie, avec des employés un peu difficiles à manager et à encadrer. Il fallait donc une direction d'usine à poigne.
Une prime, une part variable avait été promise aux salariés en cas de production d'un tonnage minimum. En gros, s'ils faisaient leurs 700 000 tonnes d'acier dans l'année, ils avaient leur prime.
Ils n'ont pas atteint l'objectif. On leur a donc dit : « Pas d'objectif, pas de prime. »
Et qu'a-t-on découvert ? On a trouvé que, sur les 3 000 salariés de l'usine, 500 avaient multiplié leur salaire par 2, uniquement avec des heures supplémentaires. Je passe sur les questions de légalité, le nombre d'heures de travail, etc. Manifestement, ces heures supplémentaires étaient des heures supplémentaires de complaisance. La direction de l'usine, parce qu'elle ne pouvait pas revenir sur une prime qui avait été promise, avait laissé filer, avait validé des heures supplémentaires, comme cela venait, pour acheter la paix sociale.

Les recommandations : contrôler les heures supplémentaires, évidemment. Là encore, il y a quelque chose qui ne va pas, c'est le bonus « tout ou rien ». Cela peut être très frustrant pour les ouvriers qui ont l'impression d'avoir bien travaillé toute l'année, mais n'ayant pas fait le tonnage, n'ont rien du tout.
Souvent, pour éviter de se retrouver dans ce type de situation, on peut mettre en place un système de primes. C'est ce que l'on rencontre très souvent dans les fonctions de production, ou les fonctions commerciales : une prime à l'équipe qui aura eu le meilleur rendement, le moins de déchets ; une prime à se partager pour l'équipe de commerciaux qui auront eu la meilleure image de marque ou le meilleur score sur tel indicateur qualité sur le mois. Ce sont des systèmes qui sont moins pénalisants pour les intéressés, que ces systèmes où on a le bonus ou rien.

Je vous donnerai trois conseils, pour vous aider à faire un audit sur les bonus.

Premièrement, bien clarifier la demande, savoir qui demande de faire l'audit, pourquoi il le demande, et ce qu'il attend comme résultat.

Deuxièmement, commencer par l'analyse des entretiens individuels d'activité. Si les objectifs ne sont pas bons, s'ils sont mal fixés, s'il y a des incohérences, si des bonus sont accordés alors que les objectifs n'ont pas été atteints, vous le décèlerez dans les entretiens annuels individuels d'activité.

Troisièmement, il faut aller sur le terrain. L'audit des bonus ne se fait pas qu'en chambre. Il ne consiste pas seulement à éplucher une pile de documentation, à calculer de savants coefficients de corrélation sur Excel, à extraire des données des systèmes. Si vous voulez réussir un audit sur les bonus, il faut aller voir dix, vingt, trente, quarante personnes, quarante salariés représentatifs et avoir un entretien avec eux, savoir ce qu'ils pensent, eux, du système de bonus qui a été mis en place : est-ce qu'il les motive, est-ce qu'ils le trouvent équitable ?
C'est souvent comme cela, lors d'un audit sur les bonus, que l'on fait les premiers constats et après, en tant qu'auditeur, il n'y a plus qu'à dévider la pelote.

L'AUDIT DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION ET DE PROMOTION

QUELS SONT LES DISPOSITIFS D'EVALUATION ET DE RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE DONT L'ENTREPRISE DISPOSE ?

COMMENT AUDITER LA POLITIQUE DE PROMOTION INTERNE ?

KAORU OKADA, *DIRECTEUR AUDIT ACHATS ET FONCTIONS SUPPORT, RENAULT*

MICHEL ROUSSET, *AUDITEUR DE GROUPE, PRECEDEMMENT DIRECTEUR DES CADRES DIRIGEANTS ET STRATEGIQUES, GROUPE LA POSTE*

Kaoru OKADA*, Directeur Audit Achats et Fonctions Support, Renault*

Au travers de Renault, industrie automobile, je vais vous présenter un exemple concret de politique de rémunération et de promotion, et les principaux axes d'audit.

En **introduction**, quelques chiffres : 2,3 millions de voitures vendues en 2009. Trois marques : Renault, Dacia et Renault Samsung Motors en Corée. Chiffre d'affaires : 33,7 milliards d'euros, en baisse suite à la crise. 120 000 collaborateurs dans 5 régions : France-Europe, Amériques, Asie et Afrique, Euromed et Eurasie. La masse salariale du groupe est de 5 milliards d'euros. 6 millions de véhicules vendus dans le monde par l'Alliance Renault-Nissan.
Les grands axes de ma présentation seront : les caractéristiques « historiques » de la politique de rémunération ; la rupture de la crise ; les grands principes et les principaux leviers de la politique de rémunération et de promotion chez Renault aujourd'hui ; et enfin, les risques et les axes d'audit possibles.

L'évolution de la masse salariale est validée par la direction générale tous les ans. Il y a des éléments de construction obligés, comme l'inflation. Il y a aussi la situation économique de l'entreprise, ses grands indicateurs économiques, la perception économique du groupe et l'image que l'on veut donner. Par exemple, le fait que le président ait décidé qu'il n'y aurait pas de bonus pendant la crise donne la dimension de l'image liée à la situation économique de l'entreprise.

Deux types de rémunérations existent : d'une part, tout ce qui est cadencé par les négociations salariales annuelles ; cela concerne les ouvriers et les techniciens. Pour la population des cadres, il n'y a pas de négociations salariales. Cependant, le budget cadres est validé aussi par la direction générale, y compris le budget des primes.
La manière d'utiliser ce budget définit la politique de rémunération de l'entreprise. Il y a deux volets : un grand volet qui est d'accompagner la transformation de l'entreprise, que ce soit au travers de visions stratégiques ou d'éléments technologiques nouveaux, comme les besoins en développement pour le véhicule électrique, ou le droit social, ou la fiscalité, tout ce qui est réglementaire et qui change, y compris les éléments de compétitivité par rapport au marché. Le deuxième volet est de répondre aux attentes des salariés : la contribution aux postes, la part juste de performance individuelle et de performance collective, le principe de l'équité, y compris les éléments de non-discrimination.

Les **caractéristiques historiques** : la politique de rémunération est très distincte entre les catégories, cadres, techniciens (ou ETAM qui sont les BAC+3) et ouvriers ; avec une forte proximité, à cause des négociations salariales, entre ouvriers et ETAM.
Renault historiquement est une entreprise où l'ancienneté pèse lourd, où on allait y « faire toute sa carrière ». La volonté nouvelle de différenciation entre les collaborateurs est ainsi limitée par le poids des usages (entreprise, syndicats et managers).

Pour refléter ce souci moderne de différenciation, il y a une gestion de plus en plus au potentiel pour les cadres et non pas au poids de poste ou à l'ancienneté. La gestion des cadres supérieurs et dirigeants est séparée.
La rémunération est au service d'une cohérence d'évaluation des personnes et des postes, intégrée dans un système collégial. Beaucoup d'éléments de politique de rémunération sont liés à la politique de gestion de carrières, et cela commence par le haut de l'organigramme. Le président du groupe Renault préside et nomme les postes clés et détermine les listes de hauts potentiels. Puis ce processus se décline aux autres populations du groupe segmentées par statuts, au travers des systèmes collégiaux qui cascadent à N-3, N-4, etc., du président.

La **crise de 2009** est une crise longue dans l'industrie automobile, elle n'est pas terminée. Pour retrouver le niveau de ventes de 2007, il est anticipé que trois ans sont encore nécessaire (jusqu'en 2012) c'est-à-dire cinq ans depuis 2007.
Nous pensons malgré tout aujourd'hui, en 2010, que le pire de la crise des liquidités est derrière nous. Par contre la crise des marchés automobiles sera longue. La croissance se fera ailleurs qu'en Europe. Les entreprises automobiles vont rester fragiles encore en 2010, et les restructurations ne sont pas finies.
La crise climatique et les innovations technologiques nous donnent par contre une opportunité de croissance pour notre industrie.

En termes de politique de rémunération et d'impact sur nos moyens, que s'est-il passé ? En 2009, il y a eu une prise de conscience de la situation par l'ensemble des collaborateurs. La rupture a été très claire et les messages internes et externes ont convergé, alors que le risque sur l'emploi allait grandissant.
La réponse de Renault a été de maintenir l'emploi et de s'appuyer sur des solidarités internes, grâce aussi à l'aide de l'Etat. Après les Etats Généraux de l'automobile, Renault a présenté, après négociation avec les syndicats, le contrat social de crise. S'est greffé là-dessus un plan Renault Volontariat de départs volontaires.
Le contrat social de crise a pu garantir le maintien de l'emploi par le recours au chômage partiel, c'est-à-dire que, au travers des jours non travaillés dans les usines, le tertiaire et les ingénieries, un nombre significatifs d'emplois ont été sauvegardés.
La rémunération nette a été maintenue, via une mobilisation de 1/5e puis de 1/10e de jours de capital temps individuel accumulé par tous les collaborateurs.
De plus, le plan Renault Volontariat a occasionné 7 000 départs sur la base totale de volontariat. Cela a eu des effets positifs sur la marge opérationnelle, malgré un grand effort de *cash-out* sur le moment.
Aussi y a-t-il eu un jeu réel de solidarité entre les catégories. Dans les couches les mieux rémunérées, le gel des salaires a été accepté et généralisé, sauf pour les promotions.

En 2010, le message est un peu plus brouillé. Par rapport à l'impact violent de la crise en 2009, le besoin s'est fait pressentir de solidariser et de fédérer, car il est difficile d'avoir, deux années de suite, une politique de rémunération à 0.
Maintenir l'équité entre les catégories s'impose. Mais redonner aussi du pouvoir aux managers qui s'étaient sentis dessaisis de tout ce qui était politique de rémunération dans un contrat social de crise nationale. Puis garder les meilleurs et reconnaître les forts contributeurs.
C'est ainsi que la politique de rémunération 2010 – je vais y revenir dans le détail – est caractérisée par une part plus importante de reconnaissance d'une performance collective, et une part légère donnée à l'augmentation individuelle. C'est comme cela que le principe de différenciation a été interprété.

Je vais passer rapidement sur la rémunération des cadres supérieurs et dirigeants. C'est un système collégial, dont les éléments clés sont un comité de carrières général présidé par le président et des plans de succession.

Dans notre vocabulaire, nous disons « trois cases » pour le plan de succession : l'autobus, celui qui peut remplacer le dirigeant immédiatement ; le candidat successeur vient ensuite; enfin le candidat « *next after next* », c'est-à-dire le vivier. C'est le moment où la cohérence entre les nominations aux postes clés mais aussi les listes de hauts potentiels et les inscriptions aux plans de succession doit être assurée. C'est cette cohérence collégiale qui permet la gestion des cadres supérieurs et dirigeants, et qui se nourrit du vivier des couches successives.
Les *stock-options* sont discrétionnaires mais non pas distribués à l' « aveugle ». C'est un plan, comme dans beaucoup d'entreprises du CAC 40, voté par le conseil d'administration, validé par le conseil de rémunération avec le président, voté à l'avance sur trois ans, avec un plan de distribution sur trois ans glissants. Les hauts potentiels qui ne sont pas sur des postes clés ne les reçoivent pas plus de deux années de suite, afin que le volume de renouvellement soit important.
Ce que l'on appelle promotion de façon générale est la politique de rémunération liée à la gestion des carrières. La promotion est valorisée par l'augmentation au mérite, par la prime ou la part variable, et peut se traduire par un changement de niveaux à l'intérieur d'un statut, ou un passage d'un statut à un autre (promotion interne).
Les leviers de rémunération sont classiques : augmentation au mérite, que l'on retrouve dans le plan de promotion. Il y a un mix de performance, à la fois de la part individuelle et de la part collective basé sur des objectifs annuels, et de potentiel.
Les parts variables sont également basées sur des indicateurs collectifs (dont la réduction de la dette automobile, par exemple), ou de l'équipe (les résultats d'un pays), ou individuels.

Le **plan de promotion** est l'instrument de pilotage par excellence de la politique de rémunération des cadres. Il existe quatre grands secteurs chez Renault : les ingénieries qui conçoivent ; la fabrication qui produit ; le commerce qui vend les produits; les fonctions supports qui appuient les métiers. Dans les ingénieries, il y a 5 000 cadres ; 2 500 à la fabrication, 1 300 au commerce et 1 200 dans le tertiaire à peu près pour Renault SAS. Cela représente 10 000 personnes sur les 40 000 personnes de Renault SAS. Le mécanisme de pilotage est simple : un pourcentage des forfaits, le même pour chaque secteur, est validé par la direction générale ; des *guidelines* de l'année donnent les consignes de répartition, indiquant que x% de telle population a droit à telle augmentation, et y% à telle autre, selon la politique de 2010 qui est de rémunérer une large part collective d'effort et une légère part de différenciation.

C'est sur ce principe de pourcentage des forfaits décliné par grandes directions que s'applique le plan de promotion annuelle.
Il existe ensuite deux sortes de parts variables : la prime de performance classique pour les cadres, qui est aussi un pourcentage par secteurs ; et la prime de performance groupe, qui est le seul élément *worldwide* piloté par la France, recouvrant environ 3 000 éligibles.
Cette part variable groupe est par excellence l'instrument qui accompagne la politique de transformation de l'entreprise. La façon dont elle est attribuée est sujette à validation annuelle par la direction générale.

Je vais passer maintenant sur les politiques de **promotion interne**. Comme dans toutes les grandes industries, elle concerne tous les salariés, cols bleus, cols blancs. L'industrie automobile est régie par la convention collective, avec donc des statuts très marqués : ouvriers, cadres et techniciens (ETAM). Il peut donc y avoir promotion au sein d'un statut ou d'un statut à l'autre.
La promotion est proposée par le management direct, décidée de manière collégiale et conditionnée par le niveau de rémunération pour les cadres. Il y a plusieurs systèmes d'accès au statut cadre. Il y a des accès aux statuts ETAM. Il y a aussi des promotions de la convention métallurgie 3A, 3B et 3C, qui sont gérées dans les mêmes plans d'augmentation annuelle. Les promotions HA sont au-dessus, et gérés de façon plus discrétionnaire.

Etant donné la déclinaison de tous ces éléments de la politique de rémunération et de promotion, quels sont **les principaux risques identifiables** ?

Tout d'abord, le dysfonctionnement du couple RH/manager, puisque c'est un fonctionnement organique où le RH appuie le manager dans la compréhension et l'application des règles.
Ensuite, le sentiment ou le fait objectif d'iniquité de traitement à poste égal. Dans un grand groupe mondial, où les métiers sont complexes, il peut exister plusieurs états d'appréciation d'accomplissement d'objectif entre les mêmes niveaux de postes entre, par exemple, l'ingénierie mécanique – les organes moteurs, la boîte de vitesse – et l'ingénierie véhicule – châssis, carrosserie – . S'il s'agit de postes de poids égal au départ, une différence d'appréciation dans l'atteinte des objectifs peut entraîner des conséquences d'inégalité sur les systèmes de reconnaissance et de rémunération.
Un autre risque peut être l'incohérence dans le déploiement de la politique de rémunération et de promotion ou dans la remontée des propositions d'augmentations individuelles. Dans un groupe comme le nôtre, le jeu est rendu plus complexe par plusieurs acteurs RH : certains ont des avis métiers, étant donné que les plans de promotions sont segmentés par grands métiers (ingénierie, fabrication, commerce et tertiaire), mais d'autres ont des avis pays, filiales, ou région, et souvent il arrive que ce ne sont pas les mêmes avis car certains critères peuvent ne pas avoir le même poids d'un point de vue métier ou d'un point de pays ou région.
Je mentionnerai aussi le manque de moyens dans la mise en œuvre. Les RH sont très souvent le domaine où l'on coupe les coûts ; on n'investit pas trop dans les systèmes d'information RH. On en a souvent la preuve au vu des difficultés des moyens de SIRH, d'interfaces entre plusieurs systèmes locaux ou de macro Excel trop lourds.
Parmi les erreurs de mise en œuvre, il faut également citer les problèmes de confidentialité, dont les conséquences sur les individus ou l'entreprise peuvent aller très loin dans le domaine RH. Les risques de dérive de la masse salariale sont d'une autre nature mais qu'il convient de citer car ce thème prend de plus en plus de l'importance dans le pilotage du budget RH dans un environnement économique contraint.

En ce qui concerne **les axes d'audit possibles**, il convient d'abord de vérifier l'existence, la qualité et le respect des règles de fonctionnement. Ne pas oublier, dans le déploiement des politiques de rémunération en France, et l'application des règles de fonctionnement, le cas des populations sensibles : ce sont par exemple les femmes au retour du congé de maternité, ou les mandatés syndicaux. Il faut respecter la réglementation en vigueur, et le RH du site de l'établissement juridique a une responsabilité pénale si elle ne l'est pas.
Il existe tout un mécanisme de règles de remontée de propositions de promotion ou d'augmentation salariale, avant décision. Par exemple, si ce sont les RH de proximité qui font remonter en premier lieu leurs avis RH, avec l'accord des managers, il convient que les RH centraux animent correctement, à chaque étape de remontée des informations, les arbitrages, le tout dans une cohérence budgétaire qui soit robuste au final. Toutes ces règles sont encadrées, y compris sur les arbitrages successifs ; il faudrait donc auditer aussi le système d'arbitrage.

Les moyens de déploiement sont toujours un bon sujet d'audit, y compris la problématique des formats standardisés. Quand les acteurs RH sont segmentés par métiers forts, ou créatifs, ou les deux, la tendance est de créer d'autres formats que le format standard imposé par les RH centraux, avec risques de non interface ou d'incohérence en synthèse.
La nécessité de garantir la confidentialité est une grande obligation en matière de politique de rémunération ou de promotion. Dans une même équipe, deux employés qui occupent le même type de poste peuvent être différemment augmentés lors du plan de promotion annuelle. Le fait n'est pas une anomalie en soi. Ce même constat d'audit peut être un point fort dans le déploiement de la politique RH si l'un des deux a travaillé beaucoup mieux que l'autre, atteint des objectifs ambitieux alors que la performance individuelle de l'autre a été médiocre sur toute l'année, ou un point de dysfonctionnement si la politique RH du groupe à ce moment-là était de récompenser tous les collaborateurs de ce niveau de poste et du même type de contribution attendue avec une augmentation collective identique, et qu'il a été décidé de ne pas les différencier par la paie pendant une année de crise, sauf exceptions discrétionnaires très réduites, par exemple. Cet exemple montre

combien il est important que les règles de communication ainsi que les règles d'accès informatiques soient absolument verrouillés ; et que le dispositif d'évaluation et donc de reconnaissance soit objectif et fonctionne de façon robuste.
Le pilotage du contrôle, du respect des différentes étapes est un autre axe d'audit. Quand les guidelines descendent du décideur central aux RH «faiseurs », la communication est assez directe; quand les avis RH consolidés doivent remonter du terrain vers les couches successives de décideurs, la question de savoir qui contrôle quelle étape dans quels délais et avec quelle marge de débordement budgétaire ou d'arbitrage autorisé est difficile à gérer.
D'autres éléments d'axes d'audit peuvent être intéressants d'un point de vue pragmatique : la mise au point de l'information finale validée dans les systèmes d'information et sa mise en paie effective ont-elles été effectuées à la date prévue, avec les données exactes? Est-ce que la confidentialité est garantie au sein des équipes ? Est-ce que le manager ne s'est pas trop avancé vis-à-vis de ses équipes par rapport aux lettres officielles d'annonces individuelles qui sont calées quelques semaines plus tard ? Beaucoup d'éléments dont il faut garantir la robustesse, du point de vue des employés, bénéficiaires ou non de l'augmentation ou de la promotion.
Le dernier sujet touche l'animation de l'outil et le processus le reste de l'année, après les événements saisonniers (augmentation ou promotion ou les deux). Chez Renault, très souvent les objectifs individuels sont suivis par le manager, seul ou avec le contrôle de gestion de sa direction métier. Très souvent, le lien n'est pas fait avec l'outil de rémunération ou de suivi de politique de promotion RH. Le manager se retrouve donc souvent seul à apprécier du niveau et de la qualité des atteintes d'objectifs par l'employé, ou dans sa contribution au Groupe.
Ce sont donc des questions d'audit qu'il serait pertinent de regarder, au-delà d'une simple vérification de déploiement de la politique RH, que ce soit de rémunération ou de promotion.

Michel ROUSSET, *Auditeur de groupe, précédemment Directeur des cadres dirigeants et stratégiques, groupe La Poste*

Je vais partir de deux exemples d'audit qui ont été conduits sur deux politiques RH, évidemment très sensibles et stratégiques pour nous, la refonte du système de rémunération comme incitation à la performance, et la promotion. Il s'agit là d'exemples et non pas de modèles, il serait présomptueux de le penser.

Sur le premier sujet, il faut sans doute disposer d'une connaissance relativement approfondie du domaine ; c'est en effet un sujet complexe et évolutif. Lorsque nous touchons aux rémunérations, nous pouvons ainsi avoir accès à des informations confidentielles. Personnellement, j'évite autant que possible d'avoir accès à des informations personnalisées. J'analyse des niveaux de rémunération, des codes, mais je n'entre pas dans les informations concernant les personnes, pour éviter tout problème de confidentialité, même si nous sommes tous tenus, ici, comme auditeurs, à une obligation forte de confidentialité.
Notre démarche a été de partir du contexte et des enjeux de l'entreprise, pour bien identifier les objectifs poursuivis par l'entreprise. La politique que nous voulons auditer, à quel objectif profond doit-elle répondre ? Que doit-elle apporter de neuf et de nouveau à l'entreprise ?
Clarifier le type d'audit et centrer le sujet : Cela me permet de constater que je réponds à l'un des trois conseils du précédent intervenant, Monsieur OKADA, bien faire valider et préciser le sujet qui doit être traité.

Que peut-on retenir du contexte et des enjeux de La Poste ? Premier point à relever, c'est un Groupe qui s'est organisé en quatre métiers, avec de très forts objectifs de performance : le commercial et la productivité, non pas l'un ou l'autre mais les deux ensemble.
Deuxième point : le management de la performance a été intégralement revu pour l'ensemble des cadres supérieurs.

Troisième point : la politique de rémunération, pour compléter ce dispositif, a été refondue et orientée sur la performance individuelle et collective. Atteint-elle effectivement cet objectif ?

Notre audit n'avait donc pas pour objet de traiter l'attractivité des systèmes de rémunération ; il ne s'agissait pas pour La Poste, comme AREVA ce matin, de faire venir les meilleurs et de les fidéliser, mais de créer une dynamique managériale, avec des nouveaux systèmes incitatifs de la performance.
IL convenait ainsi de s'assurer de la complétude du système, c'est-à-dire que l'on disposait bien d'un management de la performance appuyé sur un système de rémunération adapté, avec une cohérence entre les différents dispositifs.

A partir de là, quels ont été les objectifs de l'audit ? Première observation, c'est un audit de performance, d'efficacité qui était attendu. Il s'agissait certes de dresser un tableau de l'existant, de l'évolution récente dans nos dispositifs, mais surtout, grâce notamment à un *benchmark* externe, d'évaluer la pertinence de nos dispositifs au sein de La Poste. Le *benchmark* externe nous a permis de poser notre référentiel d'analyse et de mesurer la performance de notre dispositif interne.
Sur quels éléments cibler notre mission d'audit ? Il ne s'agissait pas pour nous d'observer l'ensemble des dispositifs qui peuvent répondre à l'objectif de l'incitation à la performance, mais de regarder ce qui, aujourd'hui, est pertinent et utile pour l'entreprise : Comment varie la rémunération fixe par rapport à une contribution mesurée, comment varie et comment se calcule une rémunération variable. Répond-elle bien à l'objectif d'orientation des cadres supérieurs sur le résultat et la performance ?
Nous avons totalement centré notre étude sur le « salaire de performance », avec ses deux composantes : revalorisation du salaire fixe et prime variable (bonus).

Quelle méthodologie appliquer ?
Disposer de données statistiques est évidemment essentiel pour analyser la distribution des rémunérations de façon détaillée. Mener des entretiens, observer les pratiques effectives sur le terrain complètent nécessairement cette phase statistique.
Le *benchmark* externe s'est appuyé sur les enquêtes de rémunération, ainsi que sur l'observation (par entretiens directs) d'autres entreprises qui nous apparaissaient particulièrement intéressantes à auditer en raison de leur taille et de problématiques proches.
Les points principaux d'observation :

- l'architecture des systèmes de rémunération ;
- les budgets consacrés à ces dispositifs ;
- la dimension opérationnelle : Les possibilités offertes aux managers sont-elles pleinement utilisées ? De façon appropriée ? Conforme aux principes définis ?
- la dimension culturelle : Quel niveau d'adhésion des cadres supérieurs au système mis en place ?

Concernant l'architecture des systèmes de récompense de la performance, nous avons observé les éléments qui permettent de paramétrer le système. Sur quoi la revalorisation salariale repose-elle ? Comment est-elle calculée, quels en sont les critères, en comparant avec l'état du marché. (Est-ce que, par exemple, nos rémunérations variables évoluent dans une proportion de 10, 15, 20 % du fixe,)
L'architecture du système est-elle cohérente avec les orientations généralement constatées en externe, telles que la valorisation accrue de la performance individuelle ?

Concernant les budgets alloués au financement des systèmes de récompense, nous avons observé leur niveau par rapport au marché, leur cohérence avec la politique que l'entreprise a choisi de mener. Permettent-ils aux managers de marquer une vraie différence dans la valorisation des performances, d'être suffisamment incitatifs et sélectifs ?

L'analyse de la dimension opérationnelle a consisté à regarder de manière précise deux aspects : Tout d'abord les pratiques : très concrètement, la façon dont ceux qui doivent mettre en place le

dispositif s'y prennent, avec un point d'observation précis : en quoi les pratiques de nos managers permettent-elles d'accéder au niveau de sélectivité que nous souhaitions mettre en place ? Ce qui nous a conduits évidemment à observer le système d'appréciation, un point clé, pour la mission d'audit, étant bien en effet de mesurer la performance du dispositif en termes de sélectivité.

Pour mesurer le degré de mise en œuvre des systèmes de performance, nous avons également observé de quelle manière ils sont pilotés : la DRH a-t-elle mis en place un dispositif de suivi, existe-t-il des outils de mesure de pilotage, de contrôle ? Si les outils de pilotage ne sont pas en place, si les suivis ne sont pas effectués, cela veut dire que le système de rémunération n'est pas sous contrôle, l'audit étant dans son rôle de le relever.
Dans ce cadre, la perception des cadres supérieurs est un élément important. La perception de ces populations est-elle celle d'une équité interne suffisante, de justesse du dispositif ? Il est apparu très important de s'assurer que le système permettait de l'atteindre, mais aussi que l'entreprise s'est donné les moyens de mesurer ces perceptions, de manière régulière. Une recommandation a été de mettre en place un dispositif permettant de mener régulièrement des enquêtes de satisfaction, et de disposer d'indicateurs mesurables, indicateurs auxquels on puisse se référer pour le pilotage : le système est-il effectivement adapté, est-il bien compris et considéré comme juste ?

Sur la promotion interne, la phase préalable a également conduit à analyser le contexte de l'entreprise, les risques spécifiques pouvant se présenter, les objectifs assignés à la nouvelle politique de promotion, concrétisée par un accord social, que nous devions auditer, et les objectifs d'audit en découlant.

Le contexte de l'entreprise : une population concernée par ce nouveau système de promotion, extrêmement nombreuse, comprenant l'ensemble des facteurs, l'ensemble des guichetiers, tous les personnels hors cadres supérieurs avec deux statuts qui coexistent : fonctionnaires, salariés.
D'où un premier point de risque au plan juridique, proposer un système identique pour les deux statuts– objectif politique affiché – qui permette d'assurer tout en étant conforme a deux législations, droit de la fonction publique et droit du travail[2].
C'était un mode de promotion très fortement attendu par nos Métiers, pour leur permettre de faciliter leurs projets de réorganisation, de faciliter les mobilités et la fluidité des ressources humaines, avec une responsabilisation forte des managers.
Quel était l'objectif de ce nouveau dispositif de promotion ? Effectuer un changement culturel en passant, dit de façon un peu schématique, de l'avancement de grade de fonctionnaire à une promotion correspondant à un projet d'évolution de carrières et de montée en compétences du salarié, et non plus à un système que je qualifierai d'un peu automatique ; passer à une responsabilisation des postiers sur l'initiative de leur promotion , à une responsabilisation des managers : la promotion était ainsi placée beaucoup moins sous le contrôle de règles RH et beaucoup plus sous la responsabilité directe des managers. Il était donc important, au cours de cet audit, de s'assurer de la façon dont les managers eux-mêmes le mettaient en œuvre.
Cela nous a conduits à nous assurer de la cohérence entre les différents processus RH, évaluation, formation, promotion. Observer le seul processus de promotion, sans regarder l'appréciation, les pratiques d'entretiens, n'aurait pas permis de donner une réelle assurance de la maitrise du nouveau dispositif. Il fallait donc analyser l'articulation générale et la cohérence des différents dispositifs et processus RH.

Nous avons été amenés à faire une étude de risques dans l'optique suivante : qu'est-ce qui peut constituer un élément d'échec, un élément de « freinage » possible, vis-à-vis d'une nouvelle politique de promotion visant à changer les cultures, les pratiques, apportant véritablement une inversion de nos systèmes ?

[2] Ceux d'entre vous qui le souhaitent pourront se référer à une décision du 20 décembre 2009 du Conseil d'Etat, par laquelle un élément du dispositif de promotion La Poste a été censuré

Première approche : la conformité : concrètement, est-ce que ce qui a été décidé, notamment dans le cadre de l'accord social sur la promotion, mais aussi dans le cadre de textes internes, est respecté ou non ? Est-ce que c'est bien mis en place ? Est-ce que les managers qui appliquent ce dispositif sont fidèles au dispositif adopté ?
Deuxième approche, la performance du dispositif: est-ce que ce dispositif de promotion est efficace au service des objectifs de l'entreprise ?

Dans ce cadre, nous avons défini nos objectifs d'audit en portant une grande attention au principe d'équité du système de promotion, cet engagement fort de l'entreprise devant s'observer entre fonctionnaires et salariés, entre hommes et femmes, entre jeunes et seniors, entre personnes à handicap et personnes non handicapées.
Dans la méthode que nous avons utilisée, nous nous sommes appuyés sur une étude statistique précise et exhaustive. Nous avons analysé de façon détaillée la distribution statistique des promotions : quelles étaient les populations, combien de promotions, quel est le taux de promotion par population, est-ce qu'il y avait des populations qui apparaissaient plus pénalisées que d'autres ? Ce travail statistique visant à s'assurer non seulement de l'application du dispositif lui-même, mais aussi du respect du principe d'équité pour l'ensemble des populations.
Dit autrement, nous avons considéré – et cela fait le lien avec l'exposé de tout à l'heure – qu'au fond, examiner qu'il n'y a pas de discrimination était pour nous une sorte de passage obligé de tout audit sur un processus RH. Il nous apparaissait particulièrement que sur la promotion, il y avait là un risque possible que nous voulions mesurer, même sans demande particulière de la direction générale.
Nous avons procédé également par entretiens, avec les RH,, et effectué un traitement par échantillon des dossiers. Nous voulions là aussi nous assurer de la complétude des dossiers, de leur conformité juridique et des motivations de la promotion : qu'y avait-il dans le dossier qui pouvait motiver la promotion et, s'il y avait contestation, pouvait être audité pour justifier la décision de promotion qui était prise ? Nous sommes donc allés dans le détail, sur le terrain, sur place et sur pièces.

Pour mesurer l'efficacité et la performance du dispositif de promotion, nous avons observé les pratiques managériales. Nous avons mené une série d'entretiens, jusqu'au niveau le plus fin du management : le manager de proximité, le chef d'équipe. La façon dont leurs pratiques pouvaient garantir qu'ils avaient compris le dispositif, qu'ils l'appliquaient en cohérence avec l'appréciation, et qu'ils maîtrisaient la qualité des entretiens. Pour les populations dont il s'agit, la décision de promotion dépendant directement de leur chef immédiat, il était indispensable pour nous d'aller au plus près du terrain pour mesurer l'état réel des pratiques.
Nous avons également cherché à évaluer quel était le degré d'appropriation par les postiers. Nous n'avons pas fait de sondage. Cela nous est apparu prématuré.
Au travers de différents entretiens, avec les managers, par échantillons d'un ensemble de postiers, il nous est apparu qu'un doute pouvait subsister sur ce nouveau dispositif de promotion. Des dispositifs aussi nouveaux, aussi différents que ceux qui ont été pratiqués dans le passé, au regard des règles de fonction publique où c'est plutôt l'égalité que la sélectivité qui prévaut, pouvaient faire l'objet d'un doute sur l'équité et l'objectivité de la décision de promotion.
Dit plus trivialement, est-ce que l'on promeut « à la tête du client ? »
Au regard de cette première appréciation de la perception des postiers, nous avons recommandé que l'entreprise se dote d'outils d'appréciation de ces perceptions, de manière à ce qu'elle puisse mesurer effectivement s'il y avait là un risque, si des doutes subsistaient, et s'il fallait accentuer les efforts de communication, non seulement vers les managers, mais aussi vers les postiers eux-mêmes. Ce qui nous a amenés – autre recommandation – à proposer de densifier très fortement les outils de communication directe vers les postiers. L'intranet de l'entreprise est ainsi apparu comme un outil important.

Nous avons enfin observé les modalités de pilotage du nouveau système de promotion. Cela nous a conduits à préconiser un suivi du déploiement du dispositif basée sur quelques indicateurs clés, permettant de vérifier si le dispositif était effectivement sous contrôle. Nous avons ainsi proposé de densifier le suivi évoqué au début de mon propos. Notamment sur l’aspect diversité, plus précisément sur le risque de discrimination.. Ceci afin de s’assurer que la mise en œuvre de la promotion était cohérente avec l’image de l’entreprise et sa volonté d’exemplarité en matière de responsabilité sociale.
De la même manière, nous avons proposé que soient mis sous pilotage différents aspects de mise en œuvre opérationnelle de la promotion, que je ne peux ici évoquer dans le détail, de manière à ce que soit améliorée l’efficacité, à travers la simplicité et la lisibilité du système.

Plus en effet un système est complexe, moins il est lisible par les principaux concernés, plus il peut prêter au doute. S’il y a trop d’items pour définir la compétence, il est clair que les personnels concernés, facteurs ou guichetiers ne pourront aisément s’approprier le dispositif, la complexité du dispositif enlevant toute lisibilité réelle, et portant ainsi atteinte à la crédibilité même de la promotion.