

LA FONCTION RH, ARCHITECTE
DE LA PERFORMANCE DURABLE
DE L'ENTREPRISE

LE CERCLE DRH

de l'Entreprise DU FUTUR

SAISON 4



PREFACE

Depuis sa création, le Cercle DRH de l'Entreprise DU FUTUR réunit des professionnels convaincus que la fonction RH est au cœur des grands équilibres de l'entreprise : performance, engagement, transformation et attention portée à l'humain. Saison après saison, ce cercle s'impose comme un espace de dialogue, de recul et de co-construction au service d'une fonction RH lucide, engagée et tournée vers l'action. Cette nouvelle édition du livre blanc s'inscrit dans un contexte toujours plus exigeant pour les directions RH. Évolution des attentes des collaborateurs, nécessité de mieux piloter les organisations, enjeux de santé mentale, maîtrise de la masse salariale : les RH sont plus que jamais appelées à jouer un rôle structurant dans la robustesse et la pérennité des entreprises.

Pensé comme une véritable boîte à outils, ce livre blanc rassemble des livrables pratico-pratiques, des retours d'expérience de DRH, des études chiffrées et les éclairages d'experts. Il propose des repères concrets et des leviers d'action autour de quatre enjeux majeurs : engagement, pilotage RH, prévention des RPS et santé mentale, et équilibre entre maîtrise des coûts et engagement des collaborateurs.

Merci aux membres du Cercle DRH, ainsi qu'aux experts d'implid et de Malakoff Humanis pour la qualité de leurs contributions. Bonne lecture.

Erel Le Bouedec
Responsable communauté DRH
Entreprise DU FUTUR



EDITO

L'entreprise de demain ne se construira pas sans une fonction RH audacieuse, capable de concilier performance économique et bien-être des collaborateurs.

Les transformations du travail s'accélèrent, et avec elles les attentes qui pèsent sur la fonction RH. Attractivité, fidélisation, qualité du pilotage, santé mentale, maîtrise de la masse salariale, les enjeux se multiplient et obligent les DRH à trouver un point d'équilibre entre vision stratégique et proximité terrain, entre exigence de performance et responsabilité sociale.

Pour la quatrième année consécutive, le Cercle des DRH «Entreprise DU FUTUR», co-animé par implid et Malakoff Humanis, s'attache à éclairer ces mutations avec une conviction forte : la fonction RH est plus que jamais un levier majeur de performance durable et de transformation des organisations.

Cette nouvelle édition a mis en lumière quatre piliers majeurs pour bâtir une entreprise résiliente et désirable : booster l'engagement par

une politique RH innovante, déployer un pilotage stratégique efficace, prévenir les risques psychosociaux en renforçant l'intelligence émotionnelle, et piloter sa masse salariale avec rigueur sans fragiliser l'implication des équipes.

Derrière la diversité de ces thématiques se dessine une transformation profonde de la fonction RH. Si son rôle s'est longtemps structuré autour de fonctions opérationnelles, elle doit désormais éclairer les décisions, anticiper les évolutions, objectiver les choix et jouer un rôle central dans la structuration de la stratégie de l'entreprise, tout en restant ancrée dans la réalité humaine des organisations.

Ce livre blanc prolonge les échanges nourris au sein de ce Cercle. Il rassemble des convictions, des retours d'expérience et des pistes d'action pour vous aider à relever ces défis avec lucidité et pragmatisme. Nous espérons qu'il vous apportera l'inspiration pour construire des organisations plus solides, humaines et durables.



Virginie DAVID,
Directrice générale en charge
du développement implid



Anne-Sophie GODON
Directrice Accompagnement
social et prévention en
entreprise

SOMMAIRE

CHAPITRE 1 :	
BOOSTER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS GRÂCE À	
UNE POLITIQUE RH INNOVANTE	P.5
Les chiffres de Malakoff Humanis	P.6
Réflexions	P.8
Boîte à outils	P.11
L'éclairage implid	P.16
Conclusion	P.17
CHAPITRE 2 :	
LES BONNES PRATIQUES POUR UN PILOTAGE RH EFFICACE	
ET STRATÉGIQUE	P.18
Réflexions	P.22
Les chiffres de Malakoff Humanis	P.23
Le tableau de bord RH	P.24
L'éclairage implid	P.29
CHAPITRE 3 :	
PRÉVENTION RPS & SANTÉ MENTALE : RENFORCER	
L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE	P.32
Les chiffres de Malakoff Humanis	P.33
Réflexions	P.34
Boîte à outils	P.36
L'éclairage implid	P.39
CHAPITRE 4 :	
COMMENT PILOTER SA MASSE SALARIALE TOUT EN	
PRÉSERVANT L'ENGAGEMENT ?	P.41
La masse salariale	P.42
Les pièges à éviter	P.44
Boîte à outils	P.47
Réflexions	P.49
L'éclairage implid	P.51
Conclusion	P.53

CHAPITRE 1

BOOSTER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS GRÂCE À UNE POLITIQUE RH INNOVANTE

CHAPITRE 1

Dans un monde de plus en plus complexe, volatil, incertain et ambigu, les équipes dirigeantes doivent redoubler d'efforts pour assurer la réussite de l'entreprise. Cela requiert la mise en place d'une politique RH solide, permettant de maîtriser les dépenses, d'anticiper les signaux faibles, de respecter le cadre légal et de s'adapter aux évolutions et attentes de la société, le tout servant les enjeux RH de fidélisation et d'attractivité des talents.

Comprendre les nouvelles aspirations des collaborateurs

Pour motiver les collaborateurs, il faut avant tout connaître leurs aspirations. Et il est évident que celles-ci sont multiples, et dépendent de nombreux critères. Alors que les rapports au travail des salariés évoluent à chaque génération, comment les politiques RH peuvent-elles s'adapter et proposer les bons leviers pour **attirer, motiver et fidéliser** leurs collaborateurs **en fonction de leur profil et de leur moment de vie ?**

Dans une démarche résolument pragmatique visant à apporter des solutions concrètes, le Cercle DRH d'Entreprise du Futur, en partenariat avec implid et Malakoff Humanis, met l'accent sur l'importance du pilotage des ressources humaines. L'objectif affiché est de s'appuyer sur le droit comme un levier pour bâtir une véritable politique RH.

LES CHIFFRES DE  SANTÉ - PRÉVOYANCE - RETRAITE - ÉPARGNE

Quelles sont les aspirations des salariés aujourd'hui ?

Dans son étude sur l'engagement et l'attractivité des entreprises de 2022, Malakoff Humanis met en lumière les principales aspirations des salariés. Ces derniers citent ainsi en priorité le **saire** (55%), **l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle** (53%), **l'ambiance et le plaisir dans le travail** (51%) ainsi que les **conditions de travail** (45%).

Les salariés qui ont la possibilité de télétravailler citent en n° 1 le fait de pouvoir **télétravailler** quand ils le souhaitent (56%).

Top 5 des critères d'attractivité d'une entreprise pour les salariés

51% Rémunération et package d'avantages sociaux ;

- 43%** Conditions de travail ;
- 40%** Ambiance au travail ;
- 33%** Flexibilité ;
- 31%** Contenu du poste, missions.

Top 5 des critères de fidélisation

- Bonne protection sociale et avantages sociaux attractifs ;
- Meilleures conditions de travail ;
- Une reconnaissance des efforts ;
- Amélioration des pratiques managériales ;
- Développement des compétences.

Dans son étude de 2024 intitulée « Le nouveau contrat social », Malakoff Humanis constate que les **dispositifs de protection sociale et d'épargne** sont considérés comme des éléments de rémunération complémentaire par les salariés comme les dirigeants.

Les primes d'intéressement et de participation arrivent en tête des dispositifs d'épargne proposés aux salariés. Les bénéfices de ces dispositifs d'épargne sont indéniables : ils sont considérés comme une forme de rémunération complémentaire, un bon moyen de motivation, de bons placements, et permettent d'impliquer les salariés tout en rendant l'entreprise fortement attractive.

Cependant, il est à noter qu'une majorité de salariés est **en demande d'informations sur l'épargne**, puisque 69% des salariés et 36% des dirigeants souhaitent en savoir davantage sur le sujet. L'étude montre également que la volonté des salariés est de privilégier les éléments de rétribution purs, la protection sociale et leur quotidien de travail (flexibilité).

Il apparaît clairement que les leviers d'attractivité, de fidélisation et d'engagement **ne sont pas nécessairement les mêmes pour tous**. Pour mieux comprendre les attentes de leurs collaborateurs, les DRH ont tout intérêt à les interroger afin d'y répondre au mieux. Les études offrent un repère utile : elles permettent de se comparer, de se rassurer ou encore de se questionner. Toutefois, il ne faut jamais présumer connaître les motivations de ses équipes. La bonne question reste : « **Qu'est-ce qui motive les salariés de mon entreprise ?** »

RÉFLEXIONS

Quelle politique de rémunération pour attirer et fidéliser les salariés ?

La politique de rémunération ne peut plus se limiter au seul versement d'un salaire fixe. Elle est devenue un levier stratégique majeur pour l'attractivité de la marque employeur et la fidélisation des équipes.

Mais avec l'arrivée imminente de **la directive européenne sur la transparence des salaires**, ce levier doit désormais allier performance et conformité stricte. Comment structurer une approche qui soit à la fois attractive, performante et conforme aux futures obligations ?

De l'égalité de traitement à la transparence des rémunérations

Le principe de l'égalité de traitement (« à travail égal, salaire égal ») est intégré dans la fixation des rémunérations individuelles. Ce principe était jusqu'à présent discuté, challengé lors des contentieux soulevés par des salariés, mais faisait également l'objet d'indicateurs globaux (diagnostic, indicateurs, mesures correctives ciblées).

Désormais, la **Directive européenne sur la transparence salariale** (qui doit être transposée dans le droit français dans le courant de l'année 2026) va imposer de **communiquer des informations précises aux candidats et aux salariés** sur les critères de fixation des rémunérations.

■ **Avant l'embauche**, il conviendra de communiquer des informations sur **la rémunération initiale ou la fourchette de rémunération** attachée à l'emploi proposé. Les avantages conventionnels et la structure de la rémunération devront également être communiqués. Les futurs employeurs auront également l'interdiction de demander au candidat son **historique de rémunération** et son salaire actuel.

■ **Pendant l'exécution du contrat**, la directive imposera une communication sur la **fixation des rémunérations** et la **politique de progression de la rémunération**, ainsi qu'une communication par écrit, sur demande, des informations sur le niveau de rémunération moyen, ventilées par sexe pour les salariés accomplissant un travail de valeur égal. Cela implique donc d'informer les salariés qu'ils peuvent demander ces informations.

Il appartient donc aux entreprises **d'identifier les éléments des rémunérations et leurs évolutions** pour répondre à cette obligation de transparence, non plus seulement d'une manière générique, mais en se référant à des indicateurs précis et comparables.

Les outils de la politique de rémunération

Dans ce nouveau contexte de transparence qui va imposer de justifier des critères de fixation de la rémunération, la mise en place **d'une politique salariale dynamisante et qui récompense la performance** devra passer par des outils connus, qui devront être utilisés d'une manière structurée pour répondre à l'exigence de transparence et d'égalité de traitement.

- De nombreux outils existent pour mettre en place une politique de rémunération attractive pour les salariés, à commencer par les **politiques de rémunération variable liées à la performance individuelle**, à la réussite d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions, la réalisation de ses tâches.
- Les entreprises qui y sont soumises obligatoirement, ou celles qui veulent s'y soumettre peuvent redistribuer les résultats de l'entreprise, par le biais des **accords de participation**, qui dépendent de résultats financiers sur lesquels les salariés n'ont pas de prise directe.
- Bien que facultatifs, les **accords d'intéressement** aux performances de l'entreprise nécessitent une attention particulière. La performance récompensée ne doit pas se limiter à la performance financière, déjà intégrée dans le dispositif de participation, quand il existe.

Il convient donc de l'indexer sur des **indicateurs opérationnels mesurables** : qualité, productivité, sécurité, aboutissement de projets, présentéisme, etc.

Ce dispositif, à la fois connu, mais insuffisamment exploité, permet de créer des dynamiques de rémunération adaptées au sein d'un groupe, d'une entreprise, pour des collectivités larges ou au contraire en définissant des groupes resserrés (unité de travail), sur la base de **critères de réussite les plus appréhendables** par les salariés bénéficiaires.

Les critères de répartitions des primes d'intéressement entre les bénéficiaires, de même que les périodicités des versements, constituent des leviers pour l'engagement des salariés dans la réalisation des objectifs.

Les fruits de ces outils d'épargne salariale (participation, intéressement) peuvent être placés sur **divers supports de placement** tels que le PEE, le PEI, le PERCO, etc. bénéficiant de régimes favorables, et qui permettent des **abondements de l'employeur**.

Si ces dispositifs d'épargne constituent un socle solide, d'autres leviers peuvent venir le compléter pour une fidélisation durable des talents :

Les régimes de protection sociale (prévoyance santé, retraite), de même que les organisations du travail, constituent également des éléments de rémunération à intégrer dans la démarche globale de la valorisation de la marque employeur.

L'actionnariat salarié permet aux collaborateurs d'acquérir une part du capital, souvent à des conditions privilégiées (décote sur le prix, abondement de l'employeur, fiscalité avantageuse via le PEE). En associant les salariés au capital et à la réussite économique de l'entreprise, ce dispositif mérite d'être pensé comme un outil de motivation et de fidélisation des salariés.

*À noter : pour les entreprises de moins de 50 salariés, l'obligation consistant à mettre en place un **dispositif de partage de la valeur** (accord de participation volontaire, intéressement, PPV) doit également être envisagé comme un outil de rémunération obligatoire, sous condition de résultat).*





BONNES PRATIQUES : COMMENT EXÉCUTER LES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS LÉGAUX

Une fois les différents dispositifs légaux listés, encore faut-il les mettre en place de manière à ce que les salariés se les approprient et y adhèrent.

Intéressement

Pour rendre le dispositif équitable et compréhensible, plusieurs éléments doivent être pris en compte :

1. Définir des critères d'activation pertinents

- **Coconstruire les critères** avec les salariés via des ateliers participatifs ou des enquêtes pour renforcer l'adhésion et la responsabilisation. Attention à ne pas confondre avec la rémunération variable ou la participation.
- **Aligner les critères** aux enjeux de performance de l'entreprise et aux besoins des salariés.
- **Rendre les critères engageants** en privilégiant des objectifs mesurables et atteignables, en lien avec le quotidien des équipes.

2. Adapter les critères aux différentes populations

- **Segmenter les critères** par population ciblée, avec des critères différenciant en fonction des unités de travail pour que chacun puisse se sentir concerné, tout en faisant en sorte qu'ils restent équitables pour toute l'entreprise.
- **Mettre en place l'intéressement sur un projet** pour motiver un groupe spécifique.
- **Prévoir des paliers d'activation progressifs** pour maintenir la motivation tout au long de l'année, même si l'objectif final semble lointain.

3. Piloter et communiquer les indicateurs en temps réel

Mettre en place un suivi régulier pour montrer l'avancement des indicateurs et pour que les salariés voient l'impact de leurs efforts et restent motivés.

Choisir une période de référence adaptée pour corriger rapidement les écarts si les objectifs ne sont pas atteints.

4. Maximiser l'impact post-versement

L'intéressement ne s'arrête pas au versement : c'est un **levier de fidélisation et de cohésion à long terme**.

Désigner des ambassadeurs pour expliquer le dispositif, recueillir les feedbacks et pérenniser l'engagement.

Protection sociale

Mettre en place des dispositifs de protection sociale peut être intéressant, mais il faut se demander s'ils correspondent réellement aux **besoins des collaborateurs**. Le fait de prendre en charge les sinistres à 100 % peut également avoir un effet déresponsabilisant.

L'une des parades à ces problématiques peut être de mettre en place le **Bilan Social Individuel (BSI)**, qui permet d'apporter une explication individuelle et régulière sur le coût de cette prise en charge, dans une volonté pédagogique.

CET

Le CET peut également être intéressant, mais est peu souvent utilisé du fait du coût important lié aux provisions qui en découlent. L'alternative peut être de proposer une organisation différente du temps de travail, ou bien de proposer un PER collectif.

Et après ?

Une fois ces dispositifs mis en place, il faut également en gérer les évolutions dans le temps. **La communication** apparaît primordiale dans ce domaine, avec l'objectif de bien expliquer les raisons des

différents changements qui interviennent, d'être transparents sur leur impact, avec un focus individuel et collectif.

En fonction des enjeux de l'entreprise, de l'évolution du cadre légal, la **panoplie des dispositifs peut évoluer** : certains dispositifs peuvent disparaître, d'autres peuvent apparaître, certains peuvent être modifiés. Pour maintenir l'engagement des collaborateurs, il est essentiel que la DRH partage avec transparence aux salariés et à leurs représentants ce qui amène les évolutions des dispositifs proposés.

Les dispositifs hors du cadre légal

La liste des dispositifs pouvant être mis en place en dehors du cadre légal peut être longue, autour des aménagements du temps de travail, mais aussi de la politique voyage, des protections sociales complémentaires, des formations, etc.

Les membres du Cercle DRH ont listé quelques dispositifs qui ont eu un impact dans leur entreprise.

Évènements fédérateurs

- Team buildings une à deux fois par an ;
- Séminaires ;
- Apéritifs pour fêter les réussites ou simplement proposer un moment convivial régulier ;
- Challenges sur les équipes supports ou de production ;
- Journée des familles pour intégrer la famille du salarié à son environnement de travail ;
- Prévention santé : Octobre Rose, etc., jusqu'à une thématique par mois ;
- Lancement de projets collaboratifs pour impliquer les salariés dès la genèse des changements (nouveau site, charte des valeurs, mise en place d'un outil digital, déménagement, etc.).

Santé au travail

- Mise à disposition de cours/infrastructures sportives ;
- Sensibilisations aux RPS ;
- Préservation de la santé mentale ;
- Proposition de paniers de légumes bio en circuit court ;
- Si aucune restauration collective n'est proposée sur le lieu de travail, proposer une offre de restauration privilégiant le fait maison et les produits saisonniers issus d'acteurs de proximité ;
- Assistant social, psychologue, professions aidantes et accompagnantes sur des sujets personnels ;
- Avantages mutuelle et retraite avec des contrats complémentaires.

Finances

- Co-actionnariat de la société ;
- Primes de cooptation (de 500 à 2 000 euros) ;
- Prêts au personnel (par l'entreprise ou le CSE) : uniquement à hauteur de ce que le collaborateur peut rembourser dans le solde de tout compte ;
- Programmes d'éducation financière, afin de répondre au stress financier, particulièrement marqué chez les salariés bénéficiant de revenus élevés ;
- Externalisation des avantages via une plateforme pour remplacer le CSE, pour les entreprises qui n'y sont pas assujetties.

Accords spécifiques

- Horaires variables, flexibilité au travail (modulation du temps de travail, télétravail, etc.) ;

- Polyvalence des compétences sur les postes ;
- Job sharing (partage de temps de travail entre deux personnes) ;
- Accords diversité, inclusion (aidants, retour de maladie, fin de carrière, etc.) dans l'idée d'aller plus loin que le Code du travail ;
- Offrir la possibilité de télétravailler de plusieurs endroits, à l'étranger ponctuellement.

Parcours d'intégration soigné

- Sécurisation des bonnes conditions de travail lors de l'arrivée du nouveau collaborateur : ordinateur, bureau, badge d'accès, accès informatiques ;
- Formalisation d'un parcours d'intégration adapté au poste et profil du nouveau collaborateur ;
- Attribution d'un parrain / marraine ;
- Livret d'accueil ;
- Rencontre des équipes ;
- Vis ma vie, notamment dans les situations de mobilité interne (valable également pour les collaborateurs présents depuis plus longtemps).

Politique déplacement / voyages

- Offre de service pour permettre la mise à disposition de véhicules de service, remboursements pour des déplacements multimodaux ;
- Cadeau « découchage » : remplace le remboursement d'une nuit d'hôtel pour les collaborateurs qui se déplacent et sont hébergés chez des amis ;
- Primes de déplacement.

L'Éclairage implid

Quelle que soit sa date de transposition en droit français, **la Directive UE sur la transparence des salaires** va modifier profondément les règles de preuve en matière d'égalité salariale.

Être en capacité de répondre aux instances représentatives du personnel, à l'administration du travail, anticiper ces contentieux qui vont faire peser encore plus la charge de la preuve sur les employeurs, et sur la base d'informations claires est un impératif, tant sur le plan juridique que sur celui des relations sociales.

La première phase à mettre en place est **l'audit des rémunérations et des règles de fixation des rémunérations** afin de confronter les constats réalisés avec les nouvelles règles imposées.

Une fois cet audit réalisé, **l'analyse juridique** devra être conduite pour vérifier la conformité, mais également et surtout pour élaborer les pistes de mise en conformité.

Ces mises en conformité vont atteindre le salaire, il sera donc nécessaire de mettre en place **les actions adaptées**: remise en cause des usages, mise en conformité des rémunérations par voie d'accord ayant des effets sur les contrats de travail (par exemple par la conclusion d'accord de performance collective), ou par le biais d'avenants individuels, le tout en respectant vos obligations de consultation des représentants du personnel.

Au delà de l'audit et de l'analyse juridique nécessaires pour garantir la conformité des pratiques salariales à la future directive, l'entreprise doit **repenser plus largement sa stratégie de rémunération**. Les ajustements individuels ne suffisent pas : il s'agit d'articuler le salaire, les règles de progression, les usages internes et l'ensemble des dispositifs collectifs pour construire une politique cohérente, lisible et performante.

Dans cette perspective, les **outils d'intéressement** occupent une place centrale. En imposant à l'entreprise d'identifier clairement ses objectifs et de les traduire dans des accords compréhensibles et engageants, ils deviennent un levier majeur d'adhésion et de mobilisation autour de la performance.

Les mécanismes ponctuels de partage de la valeur viennent compléter cette architecture. Lorsqu'ils sont alignés sur les objectifs managériaux et intégrés dans une vision globale de la rémunération, ils renforcent à la fois l'équité interne, la transparence et la dynamique collective.

implid accompagne les DRH à transformer ces obligations en leviers de performance, en sécurisant l'ensemble de la stratégie de rémunération et en alignant salaire, intéressement et partage de la valeur.

Pour en savoir plus :



CONCLUSION

Certains de ces leviers de la politique RH sont connus, d'autres sont plus confidentiels, mais dans tous les cas il est pertinent de se replonger dans leurs spécificités pour pouvoir **mettre en place les dispositifs les plus adaptés** face aux enjeux d'attractivité et de fidélisation des talents.

Deux constats face aux dispositifs en place dans les entreprises :

- **Les salariés ne mesurent pas** ce que peut représenter l'ensemble des dispositifs dont ils bénéficient ;
- Certains avantages ou dispositifs existants **ne sont pas connus des salariés.**

Les études menées par Malakoff Humanis démontrent en effet un **écart de perception entre les salariés et les dirigeants en matière de dispositifs RH proposés** : les salariés s'estiment moins bien dotés que ce qu'estiment proposer les dirigeants.

La communication est donc plus que nécessaire dans ce domaine pour apporter une vision factuelle et réduire cette distorsion.

Le **Bilan Social Individuel** (BSI) représente une modalité très utile pour valoriser les avantages sociaux et permettre à chaque salarié de mieux appréhender ce dont il a bénéficié de la part de l'entreprise.

Les RH peuvent également organiser des webinaires d'information sur les différents dispositifs RH, transmettre des courriers lors de l'envoi des bulletins de salaire, etc. Travailler avec **des ambassadeurs** pour faire témoigner des salariés peut également avoir un impact intéressant, avec un double effet de communication et de valorisation du salarié témoin.

CHAPITRE 2

LES BONNES PRATIQUES POUR UN PILOTAGE RH EFFICACE ET STRATÉGIQUE

CHAPITRE 2

La fonction RH occupe aujourd'hui une place centrale pour assurer la durabilité et la solidité des organisations. Pour jouer pleinement ce rôle stratégique, elle doit s'appuyer sur des **outils de pilotage** fiables, structurés et réellement utiles à la prise de décision.

Cela implique de repenser **la finalité des tableaux de bord RH** et de questionner la pertinence des indicateurs utilisés. L'objectif : renforcer la qualité du pilotage, éclairer les réflexions stratégiques et accroître l'impact de la fonction RH au sein de l'organisation.

Quelles sont les finalités d'un tableau de bord RH ?

Un tableau de bord RH a pour vocation d'apporter **une information fiable, lisible et utile** à la prise de décision. Sa fonction première est de rassembler des données factuelles, mesurables et compréhensibles par tous, afin d'éclairer les objectifs recherchés et de donner du sens au pilotage RH.

À quoi sert un tableau de bord ?

- Évaluer l'efficacité des indicateurs ;
- Identifier les forces et faiblesses ;
- Aider à la décision ;
- Donner une vision globale ;
- Comparer, faire un benchmark ;
- Identifier les écarts pour mettre en place des plans d'action ;
- Proposer des reportings en lien avec des obligations légales.

Pour qui ?

- **CODIR** : piloter la performance RH (taux de turn-over, coût du recrutement, ROI des formations, taux d'absentéisme, etc.) ;
- **Managers / équipe RH** : piloter les équipes, alerter, gérer les compétences, le climat social (taux de promotion interne, taux de satisfaction des équipes, délai de recrutement, etc.) ;

- 🟠 **Inspection du travail, URSSAF, CSE, CARSAT** : répondre aux obligations légales (Index égalité professionnelle, bilan social, taux de fréquence des accidents du travail, etc.) ;
- 🟠 **Candidats / Clients / Organismes certificateurs** : prouver l'engagement RSE, bien-être au travail, éthique (taux d'engagement des salariés, diversité et inclusion, etc.).

Que peuvent mesurer les indicateurs RH ?

- 🟡 **Performance Recrutement** : Délai d'embauche, coût par recrutement, taux de rétention à 1 an, etc.
- 🟡 **Engagement & Climat** : Taux d'absentéisme et motifs, NPS collaborateur, turn-over (choisi vs subi), etc.
- 🟡 **Développement des Compétences** : Pourcentage de masse salariale en formation, taux de couverture des compétences critiques, mobilité interne, etc.
- 🟡 **Performance financière RH** : Masse salariale / chiffre d'affaires, productivité horaire, ROI des projets RH, etc.

Comment construire un tableau de bord impactant pour dérouler votre feuille de route RH ?

1. Identifier le « Pourquoi »

- Quel est l'objectif principal de ce tableau de bord ?
- À qui s'adresse-t-il ?
- Quel message voulez-vous faire passer ?

2. Choisir les indicateurs pertinents

- Rappeler les critères d'un bon indicateur
- Sélectionner les indicateurs à suivre en fonction des objectifs / seuils d'alerte
- Les pièges à éviter : trop d'indicateurs, indicateurs non actionnables, données non fiables, indicateurs isolés

3. Concevoir le tableau de bord

- Règles de Data visualisation

- Adaptation des tableaux de bord en fonction de la cible
- Automatiser la production de données et sécuriser les données

4. Faire vivre ses tableaux de bord

- Fréquence de mise à jour
- Réunions de suivi avec acteurs-clés
- Faire évoluer son tableau de bord et ajuster les indicateurs

Un indicateur doit être simple, accessible, compréhensible, fiable, reproductible (stable), aligné avec les KPI business (en cohérence avec la stratégie), en adéquation avec le **cadre légal** :

- **RGPD** : Anonymisez les données sensibles (ex. : enquêtes de satisfaction);
- **Confidentialité** : Limitez l'accès aux données en fonction des rôles (ex. : seuls les managers voient les données de leur équipe) ;
- **Sauvegarde** : Automatisez les sauvegardes des données (ex. : cloud sécurisé).



RÉFLEXIONS

Absentéisme : quel accompagnement pour un impact positif ?

L'absentéisme figure naturellement parmi les **indicateurs incontournables à surveiller** pour assurer un pilotage solide. Bien analysé, il peut en effet permettre de mettre le doigt sur des problématiques particulières au sein d'un service ou d'une organisation. Et s'il n'est pas maîtrisé, son coût pour l'entreprise peut être important. Il est communément admis qu'un point d'absentéisme est l'équivalent d'un point de masse salariale.

Les coûts liés à l'absentéisme sont de trois natures :

Coûts directs : maintien de salaire, prise en charge des trois jours de carence, le maintien des droits à congés payés, le montant des IJ versés par la sécurité sociale, prise en charge des frais médicaux, etc.

Coûts indirects :

- **Gestion administrative** : enregistrement, déclaration DSN, calcul subrogation, récupération des IJ SS, etc. ;
- **Gestion du remplacement du salarié absent** : recrutement, formation, Galaire, heures supplémentaires chargées ;
- **Gestion du retour** : visite de reprise par le SPST, aménagement du poste ;
- **Gestion des risques prévoyance et santé** : prime assurance prévoyance, taux AT/MP, frais de santé.

Coûts cachés (très difficilement quantifiables) :

- **Dysfonctionnements** : difficultés organisationnelles, baisse de qualité, augmentation des délais, baisse de productivité, réclamations clients ;
- **Coûts sociaux** : baisse de satisfaction des collaborateurs, désengagement, turn-over, présentéisme, risque d'accident accru, baisse d'attractivité ;
- **Image** : marque employeur, image de marque.

On estime que les **coûts cachés de l'absentéisme** représentent deux à quatre fois le montant des coûts directs.

Selon le baromètre Absentéisme 2025 établi par Malakoff Humanis, 42% des salariés se sont vu prescrire au moins un arrêt en 2024 contre 36% en 2020.

10% de ces arrêts sont supérieurs à un mois.

L'une des actions de prévention de l'absentéisme consiste à mettre en place **un accompagnement du salarié pendant son arrêt de travail** pour l'aider à revenir dans de meilleures conditions.

L'accompagnement peut se mettre en place **sur la base du volontariat du salarié concerné**. Il est proposé à la fin du délai de franchise. Dans le formulaire médical à envoyer, le salarié peut cocher la case qui précise qu'il souhaite être accompagné. Cet accompagnement va être pluridisciplinaire (aménagement de poste, sophrologie, alimentation, etc.)

Lorsque l'accompagnement prend fin, un reporting peut être envoyé à l'entreprise.

Selon les travaux réalisés par les Datascientists du cabinet ARTEFACT pour faire le bilan de l'accompagnement proposé par Malakoff Humanis, **72% des salariés accompagnés reprennent leur activité dans l'année**, tandis que seuls 62% des salariés non accompagnés reviennent en activité sous un an.

La durée d'absence des salariés accompagnés est plus courte de 73 jours en moyenne.

Le gain moyen en termes de provision d'invalidité est estimé à 14 000 euros nets.

Il apparaît nécessaire pour les entreprises qui mettent en place ce dispositif de **communiquer efficacement sur cet accompagnement** afin de mettre en avant le gain possible pour le salarié.

LE TABLEAU DE BORD RH : DE LA DONNÉE À L'ACTION

Parce qu'ils offrent une vision à la fois synthétique, fiable et actionnable, les tableaux de bord constituent **un socle commun de pilotage**. Ils permettent de gérer efficacement les opérations du quotidien, d'assurer le suivi de la feuille de route RH, de garantir la conformité aux obligations légales et de favoriser une lecture partagée des enjeux sociaux aux côtés de la DAF et de la DG. Leur utilité est multiple : ils sécurisent, éclairent, orientent. Et surtout, ils donnent à la fonction RH les moyens de **jouer pleinement son rôle stratégique** dans la performance durable de l'organisation.









Pilotage opérationnel

Pour commencer, les tableaux de bord offrent avant tout **un appui indispensable au pilotage opérationnel**, en donnant une vision claire et instantanée des dynamiques RH du quotidien.

Les indicateurs nécessaires à un pilotage efficace varient d'une entreprise à l'autre, en fonction de son activité, de sa structure, de ses spécificités. Pour rendre ces indicateurs réellement opérationnels, il est essentiel de les rattacher à **des échéances de suivi adaptées au rythme de l'entreprise**. Il n'existe pas de calendrier type : celui-ci doit être construit en fonction des différentes échéances de l'entreprise.

Néanmoins, une proposition de calendrier peut être ébauchée :

Indicateurs à suivre à échéance hebdomadaire ou mensuelle

-  Budget : masse salariale, formation ;
-  ETP : absentéisme, recrutement, turn-over ;
-  Sécurité : taux de fréquence, taux de gravité ;
-  Baromètre social ;
-  Anticipation des départs / retraites ;
-  Entrées, sorties, comprendre les causes de départ ;
-  Suivi du recours à l'intérim ;
-  Contentieux.

Indicateurs à suivre à échéance trimestrielle ou annuelle

- Intéressement et participation (annuel, même si le suivi ou le calcul des indicateurs opérationnels, ainsi que leur communication, peuvent être trimestriels) ;
- Déclaration des travailleurs handicapés ;
- NAO ;
- Bilan social (BSI) ;
- Égalité H/F ;
- Enquête d'engagement des salariés ;
- Mise à jour du DUERP ;
- Suivi des différents entretiens ;
- Matrice des compétences (GEPP) ;
- Indicateurs qui alimentent la people review ;
- CSRD.

Pilotage de la feuille de route RH

Au delà de l'opérationnel, **ils structurent également le suivi de la feuille de route RH**, en permettant de mesurer l'avancement des actions et d'ajuster les priorités en continu.

Une feuille de route RH est un document structurant qui traduit la politique Ressources Humaines en **objectifs concrets mesurés par des KPI**. Coconstruite avec les managers, les équipes RH, les clients internes, les salariés et l'ensemble des parties prenantes selon leurs besoins, elle intègre des jalons clés et les actions à mener pour atteindre les ambitions fixées. Conçue sur une vision d'un à trois ans, elle permet de **mesurer l'avancement des réalisations** grâce à un pourcentage de progression et un suivi de la performance. Outil de pilotage et de transparence, elle est régulièrement **partagée avec le CODIR et les instances représentatives du personnel** afin d'assurer alignement et engagement autour des priorités RH.

FEUILLE DE ROUTE EN 4 CHAPITRES

Cohérence de la feuille de route avec la stratégie à trois ans de l'entreprise :
Identification de trois ambitions maximum

Ambition 1

Ambition 2

Ambition 3

Chaque ambition est ensuite déclinée en objectif
1 à 3 maximum par pour l'année en cours

Objectif A

Objectif B

Objectif C

Chaque objectif est lui-même décliné en actions avec des indicateurs chiffrés, des pilotes identifiés, des échéances, etc.
Autant que nécessaire, exprimées avec des verbes d'action pour l'année en cours

Action

Indicateur chiffré

Pilote

Échéance

Identification des risques qui peuvent perturber l'atteinte des objectifs de la feuille de route **ET à l'inverse, des opportunités** qui pourront permettre d'atteindre plus rapidement et facilement, voire de dépasser les objectifs.

Risques

Opportunités

Un tel outil peut redonner du sens et raviver la motivation tout au long de l'année, en créant des temps d'échanges et de réajustement des objectifs. Pour les équipes RH, il constitue à tout moment une véritable boussole pour **revenir à l'essentiel** et **garder le cap sur les priorités**. La feuille de route permet de donner du sens à l'ambition, éclaire la vision et rend le projet plus engageant pour tous.

Pilotage des obligations légales

Les tableaux de bord jouent aussi un rôle clé dans le pilotage des obligations légales, en garantissant une lecture fiable des **indicateurs réglementaires** et en sécurisant les **risques de non conformité**. En structurant les données et en rendant visibles les points de vigilance, ils offrent au DRH une base factuelle indispensable pour sécuriser ses pratiques et répondre sereinement aux contrôles.

Les obligations légales étant souvent très formalistes, la question n'est pas seulement de « faire », mais de comprendre la **finalité poursuivie par le législateur**. S'interroger sur cette intention permet de bâtir des dispositifs de conformité réellement alignés avec l'esprit des textes. Les tableaux de bord viennent alors donner corps à cette approche en objectivant les évolutions, les écarts ou les alertes, et en guidant les actions correctives.

- ❶ L'exemple du **DUERP** l'illustre parfaitement : au delà de son actualisation obligatoire, la loi impose de vérifier régulièrement que les risques n'ont pas évolué et que les méthodes techniques ou organisations nouvelles ne permettent pas de les réduire davantage. Les **indicateurs de suivi des risques, d'évolution des postes ou de changements organisationnels** deviennent alors essentiels pour démontrer la vigilance continue de l'entreprise — et pas seulement une mise à jour mécanique du document.
- ❷ Autre illustration : **l'égalité salariale**, renforcée par la directive européenne sur la transparence salariale (qui doit être transposée en droit français au plus tard le 7 juin 2026). Celle-ci impose aux entreprises de produire et partager une série d'informations : critères de détermination des salaires, analyse des écarts, mesures correctives, etc. Là encore, les tableaux de bord permettent d'**objectiver les données de rémunération**, mais surtout de vérifier que les écarts observés répondent réellement au principe « à travail égal, salaire égal ». Sans cette lecture fine et contextualisée, les entreprises s'exposent à un risque accru de contentieux.

Ces deux exemples illustrent un principe général : dans la plupart des obligations légales (durée du travail, prévention du travail illégal, rémunération, santé et sécurité), **les indicateurs structurés dans un tableau de bord deviennent le support indispensable** pour suivre, démontrer, ajuster et sécuriser la conformité dans la durée.

Pilotage transverse avec la DAF et la DG

Enfin, **les tableaux de bord facilitent un pilotage véritablement transversal**, en créant un langage commun entre la RH, la DAF et la Direction générale pour une décision partagée et plus cohérente.

Pour éclairer les décisions stratégiques et peser davantage dans les arbitrages de l'entreprise, le DRH doit pouvoir s'appuyer sur des indicateurs solides, partagés et compris de tous. C'est précisément là que **le binôme avec la DAF** devient essentiel : **parler un langage commun**, fondé sur des données fiables, permet à chacun de saisir les enjeux et les leviers RH. Cette compréhension mutuelle, facilitée par le Directeur général, crée les conditions d'un pilotage plus cohérent et réellement transversal.

Dans cette logique, le rôle du DRH ne se limite pas à produire des données: il s'agit d'**éclairer les autres fonctions** en objectivant les dynamiques de ressources — où se situent les compétences, comment évoluent les effectifs, quelles ressources seront disponibles demain. Les tableaux de bord deviennent alors l'outil qui permet de transformer ces informations en lecture stratégique.

Pour cela, la distinction entre **populations productives** et **populations support** est déterminante. Les indicateurs doivent refléter cette réalité et permettre des projections fiables : chiffre d'affaires par ETP, ratio masse salariale/CA, taux de contribution productive, etc. Ces ratios, pour être pertinents, doivent être ajustés selon différents critères (département, expertise, complexité des missions, statut ou niveau de séniorité) afin d'obtenir une image nuancée et exploitable.

En structurant ainsi les données, le DRH fournit à la DAF et à la DG des **repères communs, lisibles et actionnables** : un prérequis indispensable pour piloter ensemble la performance durable de l'organisation.

L'Éclairage imp/id

POURQUOI LA CSRD CONCERNE-T-ELLE DIRECTEMENT LES DRH ?

La CSRD marque un tournant en élargissant considérablement les exigences de **reporting extrafinancier, notamment sur le pilier social**. Pour les DRH, c'est une opportunité stratégique : celle de structurer leurs indicateurs, d'objectiver leurs enjeux sociaux et de contribuer de manière renforcée au pilotage global de l'entreprise.

Au cœur de cette directive se trouve la **double matérialité**, devenue le point de départ de tout reporting de durabilité. Bien comprise et bien utilisée, elle permet d'enrichir la lecture RH grâce à des indicateurs plus complets, plus pertinents et mieux alignés avec les attentes réglementaires.

Le concept de double matérialité appliqué à la CSRD

La double matérialité repose sur deux angles complémentaires :

La matérialité d'impact : l'entreprise identifie comment ses activités et relations d'affaires ont un **impact positif ou négatif sur l'environnement** au sens large. Il peut s'agir, par exemple, d'une politique d'inclusion favorisant l'emploi local, ou à l'inverse, d'activité générant des risques pour la santé.

La matérialité financière : l'entreprise identifie comment ses enjeux de du-

rabilité **affectent ou pourraient affecter sa performance économique**. Cela inclut la rentabilité, les coûts, la chaîne d'approvisionnement, l'accès au financement, etc.

Exemple concret pour une entreprise de traitement de surface :

- **Matérialité d'impact** : impact négatif potentiel sur la santé et la sécurité des collaborateurs ;
- **Matérialité financière** : ce même problème de santé au travail entraîne un risque financier important pour l'entreprise (mise en cause légale, indemnités, absentéisme), couplé à un risque d'image menant à une perte d'attractivité des talents.

La double matérialité offre ainsi une **grille de lecture objective** pour prioriser les actions RH et justifier les budgets auprès de la direction.

Comment appliquer la double matérialité au pilier social ?

Étape 1 : Identifier les thèmes et sous-thèmes pertinents

La CSRD propose un cadre structurant en décomposant les enjeux sociaux en thèmes et sous-thèmes. Pour les DRH, le thème « **Effectif de l'entre-**

prise » est particulièrement adapté.

Voici quelques sous-thèmes à explorer :

- **Conditions de travail** : santé et sécurité, qualité de vie au travail (QVT), équilibre vie pro/vie perso ;
- **Égalité et diversité** : écarts de rémunération, représentation des femmes dans les postes à responsabilité, lutte contre les discriminations ;
- **Relations sociales** : dialogue social, qualité des relations avec les syndicats ;
- **Développement des compétences** : accès à la formation, employabilité, montée en compétences ;
- **Rémunération** : équité salariale, politique de bonus, avantages sociaux.

Étape 2 : identifier les Impacts, Risques et Opportunités (IRO)

Il convient ensuite d'identifier les IRO en lien avec chacun des thèmes. Pour cela vous pouvez vous appuyer bien entendu sur les travaux et documents existants (DUERP, bilans sociaux, enquêtes d'engagement, etc.).

Exemple concret : des collaborateurs exposés à des substances pré-occupantes

- **Impacts** : risque pour la santé

des salariés (maladies professionnelles, arrêts de travail) ;

- **Risques** : coûts financiers liés aux indemnisations, amendes, perte d'image ;
- **Opportunités** : renforcement des mesures de prévention pour réduire les arrêts de travail et améliorer la productivité.

Étape 3 : Coter vos IRO pour prioriser vos actions

Une fois les IRO identifiés, évaluez-les selon **quatre critères** pour obtenir un score de priorité :

1. **L'ampleur** : la gravité du préjudice potentiel (mineur à catastrophique) ;
2. **L'étendue** : le nombre de personnes concernées (2 collaborateurs vs toute l'entreprise) ;
3. **L'irrémediabilité** : la possibilité de corriger la situation (réversible ou définitif) ;
4. **La probabilité** : la probabilité que le risque se réalise (hypothétique à imminent).

Exemple de cotation :

ENJEU		
<ul style="list-style-type: none"> • S1 Effectif de l'entreprise • Conditions de travail • Santé et sécurité 		
IMPACT (+ ou -)		
- Négatif Exposition à des substances préoccupantes		
HORIZON Court, moyen, long terme		
Long terme		
EFFET Réal ou potentiel		
Potentiel		
GRAVITÉ		
Ampleur	Etendue	Irrémediabilité
<ul style="list-style-type: none"> • Majeure • Importante • Significative • Mineure 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximale • Elevée • Moyenne • Faible 	<ul style="list-style-type: none"> • Irrémediable • Partiellement irrémediable • Remédiable avec des efforts • Remédiable
PROBABILITÉ		MATÉRIALITÉ
50%		

La double matérialité ne se limite pas à un exercice théorique : elle peut **enrichir vos tableaux de bord RH** en y intégrant des indicateurs stratégiques. En effet, en intégrant la logique de double matérialité dans leurs indicateurs, les DRH transforment leurs tableaux de bord en véritables **outils d'aide à la décision**. Une démarche qui renforce la confor-

mité, éclaire les arbitrages et fait du pilier social un atout de performance durable.

implid accompagne les entreprises dans la mise en œuvre de la CSRD.

Pour en savoir plus sur notre accompagnement :



CHAPITRE 3

PRÉVENTION RPS & SANTÉ MENTALE : RENFORCER L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

LA SANTÉ MENTALE EN CHIFFRES : UN ENJEU SOUS-ESTIMÉ

Si la santé mentale est un sujet de plus en plus pris en compte dans la société, mais également dans les entreprises, il semble que les dirigeants continuent à **sous-évaluer la dégradation de la santé mentale de leurs collaborateurs**, qui s'aggrave depuis trois ans.

Selon les résultats du Baromètre Santé des Salariés réalisés par Malakoff Humanis en 2025, 38% des salariés jugent leur état de santé mentale mauvais. En parallèle, seuls 10% des dirigeants indiquent que l'état de santé mentale de leurs salariés est mauvais. Un réel écart entre la perception des salariés et des dirigeants est donc observé.

26% des salariés déclarant un mauvais état de santé mentale indiquent que cet état est **lié à des raisons professionnelles**. Si l'intensité et le temps de travail sont cités comme la première raison professionnelle expliquant leur état de santé par 56% des salariés concernés, les rapports sociaux dégradés (42%), les conflits de valeurs (35%) et les exigences émotionnelles (33%) arrivent ensuite.

Parmi les salariés jugeant leur état de santé mentale mauvais,

33% déclarent être victimes d'une **situation de harcèlement ou de violences** dans leur vie professionnelle ;

26% affirment recevoir souvent des **remarques blessantes ou agressives** dans l'entreprise ;

19% indiquent être souvent **insultés ou agressés** par le public ou des clients.

Des impacts concrets sur le travail

Sans surprise, une mauvaise santé mentale peut avoir des **impacts importants sur les relations de travail**. Plus de deux tiers des salariés ayant une mauvaise santé mentale estiment que cela nuit à leur travail.

Toujours selon le baromètre Santé des Salariés 2025, les principaux impacts d'une mauvaise santé mentale seraient les suivants :

40% des salariés concernés citent des **problèmes de concentration, de vigilance** ;

36% évoquent des difficultés à tenir le **rythme de travail** ;

34% mentionnent l'équilibre entre **vie professionnelle et vie personnelle**.

À ce jour, seuls :

31% des dirigeants pensent que la lutte contre les risques psychosociaux constitue un **axe prioritaire** pour leur entreprise dans les prochaines années ;

16% des salariés jugeant leur état de santé mentale mauvais déclarent que leur entreprise propose **une formation pour sensibiliser les managers** sur la santé mentale des salariés.

Pourtant, il semblerait que les managers soient demandeurs :

63% d'entre eux manifestent un intérêt pour des formations en vue de **développer leurs pratiques managériales**.

Et ces impacts finissent par **coûter de l'argent aux entreprises**, puisque selon l'observatoire du coût des conflits au travail, réalisé par Opinionway en 2021, le temps moyen passé par un salarié à composer avec des situations de conflit représente trois heures par semaine, soit 20 jours par an.

Les chiffres 2023 de la fondation FondaMental évaluent le coût annuel de la santé mentale en France à 163 milliards d'euros, dont 14% de coûts directs, 8% liés aux frais médico-sociaux et 78% de coûts indirects (51% liés à la perte de qualité de vie et 27% liés à la perte de productivité).

RÉFLEXIONS

Quelles obligations pour l'employeur ?

Face à ces constats, il paraît donc urgent pour les entreprises de prendre la mesure du sujet. Si elles peuvent évidemment s'engager plus loin dans l'accompagnement de ses salariés, le cadre légal leur impose certaines obligations :

PRÉVENTION & PRINCIPES GÉNÉRAUX

Cadre légal : articles L4121-2 à L4121-3 du Code du travail

- **Éviter les risques** : supprimer les sources de danger (ex. : réduire la charge de travail excessive) ;
- **Évaluer les risques** : identifier les facteurs de RPS (ex. : stress, conflits, manque d'autonomie) ;
- **Adapter le travail à l'homme** : concevoir des postes de travail ergonomiques et psychologiquement sûrs ;
- **Intégrer les RPS dans la démarche globale de prévention** : les risques psychosociaux doivent être traités au même titre que les risques physiques.

OBLIGATION GÉNÉRALE DE SÉCURITÉ

Cadre légal : article L4121-1

L'employeur a une obligation de moyens renforcés pour **protéger la santé physique et mentale des salariés**. Cela signifie qu'il doit tout mettre en œuvre pour prévenir les RPS, même si le risque ne peut pas être totalement éliminé.

Exemple : Un salarié signale des comportements de harcèlement moral de la part de son manager. L'employeur doit : lancer une enquête interne sous 2 mois, prendre des mesures correctives (ex. : sanction disciplinaire, médiation), documenter les actions pour prouver sa diligence en cas de contentieux.

HARCÈLEMENT MORAL ET SEXUEL, DISCRIMINATIONS

Cadre légal : articles L1152-1 à L1153-6 et L1132-1, décision cadre du Défenseur des droits n° 2025-019 du 05/02/25

- **Mettre en place une procédure d'enquête interne** sous 2 mois en cas de signalement ;
- **Sensibiliser** les salariés et les managers aux risques de harcèlement et de discriminations ;
- **Sanctionner** les comportements inappropriés (ex. : avertissement écrit, licenciement).

RÔLE DU CSE ET DU SERVICE DE PRÉVENTION ET DE SANTÉ AU TRAVAIL (SPST)

Le CSE (Comité Social et Économique) :

- Contribue activement à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail ;
- Alerte en cas d'atteinte à la santé mentale (ex. : signalement de harcèlement) ;
- Propose des actions de prévention (ex. : formation des managers, aménagement des horaires).

Le SPST (Service de Prévention et de Santé au Travail) :

Propose un suivi médical des salariés (ex. : visites médicales, dépistage des RPS) et des conseils en prévention (ex. : recommandations pour réduire le stress).

DUERP & PAPRI Pact

- **Évaluation obligatoire** des RPS ;
- **Mise à jour annuelle** à minima ;
- **Programme annuel de prévention** obligatoire (PAPRI Pact) pour les entreprises ≥ 50 salariés.

➔ À noter que **la responsabilité civile et pénale de l'employeur** peut être engagée en cas de manquements à ces obligations, d'où l'importance de documenter les mesures de prévention et de traitement mises en place au sein de l'entreprise.

BOÎTE À OUTILS



L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LA COMMUNICATION NON VIOLENTE : DES OUTILS PUISSANTS

Pour être capable de gérer l'émotion de l'autre, il est nécessaire de **développer son intelligence émotionnelle**, qui se définit comme la capacité à comprendre et gérer ses émotions et celles des autres.

L'intelligence émotionnelle permet ainsi de **développer des relations harmonieuses** et de **sécuriser ses prises de décision**.

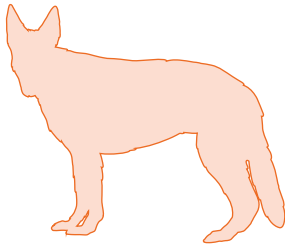
- 90% des employés les plus performants possèdent un haut niveau d'intelligence émotionnelle ;
- Les entreprises qui misent sur l'intelligence émotionnelle sont 25% plus performantes en termes de croissance.

La **Communication non violente** (CNV), théorisée par le psychologue américain Marshall Rosenberg, fait partie des outils que l'on peut mettre en œuvre pour développer son intelligence émotionnelle, avec l'idée non pas de cacher et de freiner nos émotions, mais de les gérer et les maîtriser au service d'une communication apaisée, notamment dans une situation de conflit.

Les objectifs de la CNV sont les suivants :

- **Mieux se connaître soi** : identifier ses émotions et savoir les gérer ;
- **Favoriser l'écoute et la compréhension mutuelle** : entendre les mots, mais aussi comprendre ce qu'il y a derrière ;
- **Prévenir et résoudre les conflits** ;
- **Développer et vivre des relations harmonieuses** avec soi et avec les autres ;
- Encourager **l'expression authentique**.

Marshall Rosenberg a imaginé deux animaux pour symboliser les deux réactions possibles face à une situation inconfortable :

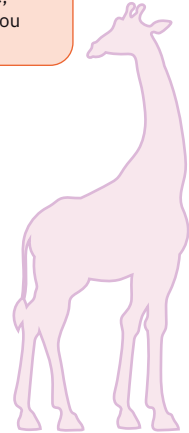


Le chacal

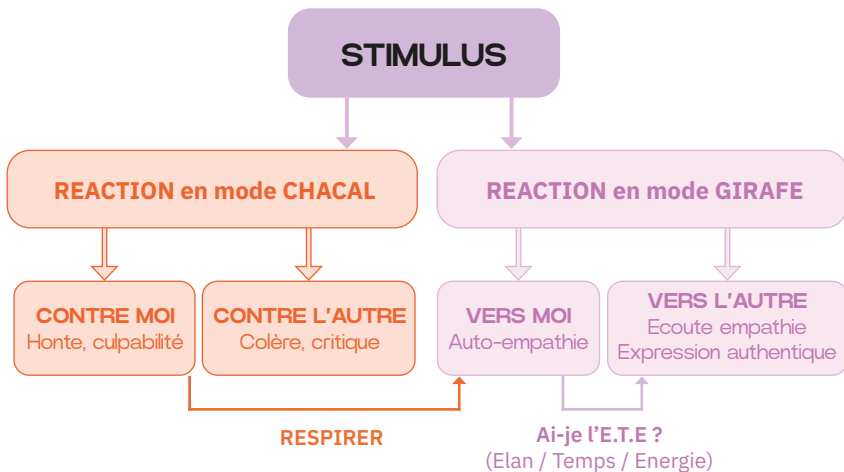
Symbole du jugement ou de la critique,
envers soi-même (honte ou culpabilité) ou
envers l'autre (colère, critique) ;

La girafe

Symbole de l'écoute et de la communication bienveillante, dont
l'objectif est de prendre de la hauteur pour pratiquer de l'auto-
empathie et prendre « l'ETE » (Energie, Temps et Elan) pour aller vers
l'autre, avec écoute, empathie et expression authentique.



2 RÉACTIONS POSSIBLES FACE À UNE SITUATION INCONFORTABLE



Pour sortir du monde « chacal » et retrouver la « girafe » en soi, Marshall Rosenberg a identifié quatre étapes pour pratiquer la CNV :

- **Observation (sans jugement)** : accueillir ses jugements, reproches, et se reconnecter à son intention, respirer ; décrire les faits concrètement, sans jugement et sans interprétation ;
- **Sentiment (sans évaluation)** : identifier ses émotions, sentiments, sensations corporelles (je ressens..., je suis crispée, j'ai la boule au ventre)
- **Besoin (sans manipulation)** : trouver le besoin révélé par la situation ayant provoqué l'émotion. Le besoin est absolu et n'est pas relié à la situation qui le révèle. Il peut s'agir d'une valeur. (je me sens... parce que j'ai besoin de...)
- **Demande (sans exigence)** : faire une demande pour moi (je me note de... pour nourrir mon besoin) et/ou pour l'autre (est-ce que tu serais d'accord si ? Qu'est-ce que ça te fait d'entendre ce que je viens de te dire ?)



L'Éclairage implid

TÉMOIGNAGE DE ROMAIN KOLKO, DRH D'EURORAIL – RÉGIORAIL, SUR LA COMMUNICATION NON VIOLENTE

Romain, vous avez mis en place une formation CNV intitulée « Performance relationnelle », il y a maintenant deux ans au sein de votre équipe CODIR.

Qu'avez-vous appris ou découvert personnellement à travers cette formation ?

Elle m'a permis une prise de hauteur: **aujourd'hui je dépasse la forme pour m'intéresser au fond du message**, à l'idée apportée par mon interlocuteur. Sans cette prise de hauteur, je passerais à côté de beaucoup de bonnes idées.

J'ai aussi découvert les modes de fonctionnement de mes collègues, leurs besoins profonds, les points de crispation inconnus, et cela m'a permis de mieux les prendre en compte.

Quelles étaient les caractéristiques du CODIR et les enjeux d'Euro-rail-Régiorail au moment de la formation CNV ?

Le CODIR avait été construit récemment, avec des personnalités fortes et des membres qui n'étaient pas localisés sur les mêmes sites. L'entreprise connaissait une période de forte croissance, avec l'intégration de nouveaux clients à forts enjeux business. Nous vivions certaines tensions au sein de l'équipe CODIR et entre les services et nous ne comprenions pas forcément les contraintes des uns et des autres. Au lieu de trouver

des solutions, on s'accusait mutuellement. J'étais régulièrement pris à partie dans des conflits interpersonnels, tout comme mon CEO, dans une moindre mesure.

Comment avez-vous convaincu le CEO de mettre en œuvre cette formation ?

J'étais le réceptacle de toutes les crispations relationnelles au sein de l'équipe CODIR. J'ai présenté ce constat à mon CEO et à chacun de mes collègues du CODIR. Tout le monde était en accord avec ce constat, nous avions du mal à nous entendre.

Ma première suggestion, qui visait à solliciter un accompagnement externe sur le sujet, n'a pas été acceptée par mon CEO : un séminaire au vert et en autonomie étant prévu peu de temps après, il considérait qu'on pouvait y arriver seuls et que nous n'avions pas besoin de faire appel à un prestataire. L'effet du séminaire a été positif... mais à court terme, car les tensions sont vite revenues. Nous n'avions pas traité en profondeur nos problèmes relationnels.

J'ai donc de nouveau alerté mon CEO, en évoquant notamment les risques liés au démarrage de nouveaux dossiers clients très challengeants, qui nécessitaient qu'on parvienne à fonctionner tous ensemble. Il a donné son accord pour mettre en place la formation, et les membres du CODIR

étaient également partants pour agir sur ces tensions relationnelles.

Quel a été l'impact de la formation CNV de deux jours au sein du CODIR ?

Elle nous a permis **d'apprendre à nous connaître en profondeur**, d'intégrer plus de fluidité dans nos relations. Nous entendre exprimer nos émotions et nos besoins lors des exercices a constitué un moment fort. **On s'est découvert et écoutés sans jugement**. Beaucoup d'entre nous ont réalisé qu'en réalité, on ne se connaissait pas vraiment, alors qu'on travaille ensemble depuis plusieurs années.

Qu'est-ce qui a changé concrètement depuis cette formation ?

Désormais, lorsqu'il y a un point de tension entre deux personnes, l'une ou l'autre va plus facilement vers l'autre pour en parler et le traiter. La formation nous a fourni des outils pour y parvenir.

Nous avons aussi intégré la CNV dans nos rituels mensuels de CODIR, avec un rappel systématique des Accords Toltèques en début de réunion. De mon côté, j'ai un rôle de « gardien de la CNV » : je signale quand j'identifie un intervenant en mode « chacal ». Cela stoppe tout de suite la personne concernée, qui s'apaise et reformule ses propos.

Les arbitrages CODIR portent désormais sur les sujets opérationnels ou stratégiques, sans être pollués par des conflits interpersonnels. Nous avons gagné en efficacité. Chacun est responsable de ses interactions et il y a clairement une meilleure entente

entre nous.

Quel a été l'impact pour le reste des équipes ?

Les équipes souffraient de la mésestimation de certains managers. À la suite de la formation, les équipes se sont saisies de l'amélioration des relations entre les managers pour davantage collaborer, et **casser les silos**. **Cela nous a permis de fonctionner en mode projet** pour répondre à des appels d'offres et accompagner, sécuriser notre croissance. Ces changements nous ont permis de rassembler les équipes autour de challenges communs.

Selon vous, quelles sont les clés de ce succès ?

J'en identifie principalement deux.

La première est de se former ensemble pour acquérir des outils et un référentiel commun. Il suffit de faire référence au chacal et à la girafe pour que le collègue comprenne qu'il lui faut réajuster sa manière d'interagir.

En deuxième lieu, **il faut savoir mettre en place la CNV chacun à son niveau et entretenir le cadre CNV dans nos rituels** (météo en début de réunion, rappel des accords Toltèques, gardien de la CNV, etc.)

À l'instar d'Eurorail, implid peut vous accompagner sur les principes de la CNV et augmenter votre performance relationnelle.

Pour en savoir plus :



CHAPITRE 4

**COMMENT PILOTER
SA MASSE
SALARIALE TOUT
EN PRÉSERVANT
L'ENGAGEMENT ?**

CHAPITRE 4

MASSE SALARIALE : PILIER DE LA ROBUSTESSE ET PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE ?

Les DRH doivent relever un défi majeur : piloter la masse salariale tout en conciliant les **impératifs de l'entreprise** (rentabilité et maîtrise des coûts) avec **les attentes des collaborateurs et des candidats** (reconnaissance et équité). Un équilibre indispensable pour assurer la pérennité et la solidité de l'organisation.

Pour les DRH, l'enjeu consiste à identifier les leviers permettant **un pilotage plus fin de la masse salariale**, afin d'en faire un sujet stratégique, au-delà de sa dimension purement financière ou RH. De nombreuses questions émergent alors : comment structurer efficacement la démarche pour en assurer le suivi ? Quelle méthode adopter pour mobiliser les managers autour de cet enjeu ?

Comment les DRH peuvent-ils structurer la démarche d'élaboration du budget de la masse salariale et son pilotage tout au long de l'année en embarquant les managers ?



De quoi est composée la masse salariale ?

MASSE SALARIALE STRICTE

Qui comprend tout ce qui relève de la paie

Salaires

Heures supplémentaires /complémentaires

Primes fixes (ancienneté, fonction, etc.)

Primes variables

Avantages en nature (véhicule, logement)

Indemnités diverses (astreintes, nuit, etc.)

Rémunérations exceptionnelles (gratification, prime exceptionnelle)

Rémunérations liées aux absences rémunérées (CP, RTT, jours fériés)

MASSE SALARIALE ELARGIE

Vision économique complète du coût du travail au-delà des éléments de rémunération

Charges sociales patronales : Sécurité sociale, cotisations retraite, chômage, mutuelle et prévoyance, AT, maladie professionnelle, contributions obligatoires (formation professionnelle, taxe d'apprentissage, participation logement)

Avantages sociaux : participation, intéressement, abondements employeur (PEE, PER, PERCO), ticket restaurant, œuvres sociales (CSE), aides diverses (logement, transport, aides parents, etc.)

Rémunérations différées : bonus, stock-options, indemnités de départ

Coût de flexibilité du travail : intérim dont frais agence, CDD, etc.

Sous-traitance et prestations externes assimilables à de la main-d'œuvre : CSP, Management de transition, conseil, etc.

Autres coûts RH indirects : coûts de recrutement, coûts de formation, coûts de mobilité et d'intégration, coûts liés à l'absentéisme, etc.

Pourquoi une distinction entre masse salariale « stricte » et masse salariale « élargie » est importante ?

POUR LE DAF

La masse salariale élargie permet d'évaluer le **coût total du travail** et d'arbitrer entre internalisation et externalisation.

POUR LE DRH





La masse salariale stricte permet de **piloter les leviers RH** (rémunération, primes, avantages).

POUR LES MANAGERS

La masse salariale stricte et élargie permet de comprendre l'**impact de leurs décisions** (recrutement, promotions, heures supplémentaires) **sur le budget**.

Par quoi la masse salariale est-elle impactée ?

La masse salariale est impactée par quatre facteurs :

-  **Effet volume** (effectifs, entrées/sorties, évolution du temps de travail, volume d'heures travaillées, recours à l'intérim, etc.) ;
-  **Effet structure** (évolution de classification, coefficient, évolution de la pyramide des âges, mobilités internes, promotions, etc.) ;
-  **Effet prix** (augmentations de salaire, NAO, revalorisation de grille salariale et avantages en nature, primes, effet d'ancienneté, égalité salariale, etc.) ;
-  **Effet légal**, facteurs externes à l'entreprise (évolution du SMIC, modification des taux de charges sociales, nouvelles obligations légales, évolutions conventionnelles, réformes sociales, etc.).

LES PIÈGES À ÉVITER

Les erreurs classiques concernant la masse salariale

Les représentants de la direction générale (DG, DAF) n'adoptent pas toujours la même lecture de la masse salariale que les équipes RH. Pour mieux comprendre ces écarts de perception, un **sondage mené auprès des 24 DRH participant au Cercle des DRH** a permis d'identifier les principales idées reçues observées au sein des directions générales.

Considérer la masse salariale comme un coût fixe :

Erreur observée par 48% des DRH interrogés

Cette vision strictement comptable réduit la masse salariale à un exercice budgétaire annuel.

Or, **la masse salariale est un phénomène vivant, qui évolue en continu** et nécessite un pilotage régulier dans le temps.

Penser que geler les salaires suffit pour maîtriser la masse salariale

Erreur observée par 25% des DRH interrogés

Même en période de gel salarial, **l'effet GVT (Glissement, Vieillesse,**

Technicité), c'est-à-dire l'effet du vieillissement des salariés sur la masse salariale, continue de produire ses effets. Ne pas l'anticiper expose à des risques : dette sociale, démotivation, turnover non anticipé et rattrapages coûteux.

Surestimer l'effet Noria

Erreur observée par 54% des DRH interrogés

Compter sur les départs pour financer les hausses de salaire relève d'une **logique très court-termiste**. Cette approche peut entraîner un sous-investissement en compétences, une désorganisation progressive et une baisse de la performance globale.

Une politique RH adaptée peut ponctuellement compenser, mais ne remplace pas une stratégie de long terme.

Piloter par des pourcentages plutôt que par des décisions concrètes

Erreur observée par 60% des DRH interrogés

Les pourcentages donnent une illusion de simplicité, mais masquent les véritables arbitrages : populations clés, priorités stratégiques, renoncements nécessaires. Ils peuvent conduire à des incohérences, voire à des inéquités, **un risque d'autant plus sensible avec les exigences de transparence salariale** attendues en juin 2026.

Chaque euro engagé doit correspondre à un choix clair, explicite et assumé.

Décider en fin d'année

Erreur observée par 30% des DRH interrogés

Attendre la clôture de l'exercice pour prendre des décisions entraîne des ajustements de dernière minute, souvent réalisés dans l'urgence, au détriment du climat social.

Le pilotage de la masse salariale se joue **en amont, lors de toutes les phases clés** :

- Recrutement
- Promotions
- Mobilités
- Variables

Dissocier performance business et masse salariale

Erreur observée par 20% des DRH interrogés

La masse salariale est fréquemment perçue comme un simple coût RH. Pourtant, elle constitue **un investissement productif**.

La question n'est pas de savoir « combien ça coûte ? », mais « qu'est-ce que ça produit ? ». Par exemple, les prestations sociales représentent certes un coût, mais elles génèrent aussi de la valeur ajoutée (services, attractivité, fidélisation), avec un impact direct sur la performance de l'entreprise.

Déléguer le sujet uniquement à la RH

Erreur observée par 14% des DRH interrogés

En réalité, 80% des décisions impactant la masse salariale sont prises par les managers, les opérationnels et les dirigeants eux-mêmes. En faire un sujet uniquement RH entraîne un **risque de pilotage fragmenté et d'incohérences**.

Un pilotage collectif est indispensable : le COMEX pilote, les managers exécutent et le DRH orchestre.

Chercher des solutions simples à un sujet complexe

Erreur observée par 25% des DRH interrogés

Tenter d'appliquer des recettes universelles ou de copier des pratiques externes peut s'avérer inefficace. Le pilotage de la masse salariale dépend du modèle économique, du cycle de vie de l'entreprise, de sa stratégie ainsi que des tensions sur le marché de l'emploi.

La bonne approche est toujours contextualisée et adaptée.

BOÎTE À OUTILS



Quels sont les leviers RH concrets pour piloter la masse salariale sans fragiliser l'engagement des collaborateurs ?

Un certain nombre de leviers peuvent être mis en œuvre :

- **Des leviers structurels de politique RH** (politique de recrutement, mobilité interne VS recrutement externe, gestion des pyramides des âges et des compétences, évolution de classification - coefficient) ;
- **Des leviers de rémunération** (politique d'augmentation, part variable et dispositifs d'intéressement, avantages sociaux, etc.) ;
- **Des leviers organisationnels** (taux d'encadrement, redéfinition des rôles et simplification managériale, externalisation vs internalisation sur certains métiers) ;
- **Des leviers de performance** (lien entre rémunération, performance et compétences, investissement dans la formation) ;
- **Des leviers d'optimisation sociale et fiscale** (arbitrage de la répartition des cotisations entre la part patronale et la part salarié).

Piloter la masse salariale ne se résume pas à une logique de réduction des coûts : il s'agit avant tout d'optimiser les choix RH pour soutenir la performance tout en préservant l'engagement.

Différents leviers, complémentaires et actionnables, peuvent être mobilisés pour agir en finesse sur les équilibres économiques et humains :

- **L'effet volume : ajuster pour mieux maîtriser**
 - **Exclure les prestataires du calcul de la masse salariale** pour limiter l'impact psychologique de la masse salariale.
 - **Suivre précisément le volume d'heures travaillées en lien avec l'activité** (notamment en période de saisonnalité), pour s'assurer que les heures rémunérées correspondent aux besoins réels.

- Pour les entreprises qui vendent de la prestation individuelle, **mettre en place un outil de suivi de production**, qui permet de contrôler que le nombre d'heures vendues correspond bien aux heures réellement effectuées. Cela permet également de lisser les heures dans l'année et d'éviter de se retrouver dos au mur. L'objectif est d'être en anticipation davantage qu'en réaction.
- **Adapter l'organisation en cas d'évolution de l'activité** : priorisation des projets, nouvelle répartition des tâches, optimisation du temps de travail.
- **Donner du sens aux décisions** en renforçant la communication, essentielle pour maintenir l'engagement et objectiver les choix réalisés.

L'effet structure : anticiper et sécuriser

- **Estimer les primes de départ en fin de carrière**, soit par un provisionnement interne, soit via une externalisation permettant une optimisation fiscale.
- **Mobiliser les rémunérations périphériques**, notamment les dispositifs de type PERECO ou les Comptes Epargne-Temps (CET).

L'effet prix : agir sur les leviers économiques

- **Organiser des NAO « facultatives »** (quand l'entreprise n'y est pas soumise) comme outil de dialogue social.
- Plutôt qu'une prime, **offrir des jours de congé spéciaux**.
- **Mettre en place des primes ponctuelles**, qui constituent des actes concrets de reconnaissance.
- **Se renseigner sur les tendances du marché** (ce qui sera facilité par la loi sur la transparence dans certains domaines), auprès des syndicats professionnels, benchmark secteur, accords entreprises concurrentes, etc.
- **Travailler sur la répartition des cotisations** patronales et sociales.
- **Utiliser les budgets formation et QVCT**, qui peuvent avoir un impact important sur l'engagement.

RÉFLEXIONS

Comment installer une gouvernance efficace et cohérente pour le pilotage de la masse salariale ?

Construction budgétaire de la masse salariale

La construction du budget de masse salariale repose sur un **processus collaboratif qui mobilise de nombreux acteurs** : ressources humaines, finances, managers, et direction générale. Chacun apporte des informations issues de son périmètre, depuis les projections globales de l'entreprise jusqu'aux données individuelles.

Le budget intègre ainsi l'ensemble des éléments susceptibles d'impacter la masse salariale : recrutements, départs, mobilités internes, promotions, évolutions de coefficients, ou encore changements organisationnels.

La direction générale fournit de son côté les orientations stratégiques: évolution du chiffre d'affaires par activité, besoins sur les postes clés, priorités d'investissement humain. **Les ressources humaines y ajoutent les dimensions réglementaires** : accords collectifs, dispositions de la convention collective, obligations légales, etc.

L'ensemble de ces données est ensuite **consolidé par le contrôle de gestion, qui élabore une vision budgétaire** cohérente et partageable avec les différents décideurs.

Les échanges nécessaires à cette construction peuvent être plus ou moins nombreux. Toutefois, plus les attentes, les rôles et les contributions de chacun sont clarifiés en amont, plus le processus gagne en fluidité et en efficacité.

Suivi budgétaire

Le suivi de la masse salariale s'appuie sur des **étapes régulières de forecast (prévisions), mensuelles ou trimestrielles**, destinées à comparer les réalisations au budget initial. Ces points d'étape permettent **d'identifier les écarts, d'en analyser les causes et, le cas échéant, d'engager des actions correctrices**. Les ajustements peuvent concerner aussi bien le budget de l'année en cours que les prévisions des périodes suivantes ou encore la construction du budget de l'année suivante.

L'analyse des écarts est essentielle : certains peuvent résulter d'une mauvaise anticipation, d'un risque ou d'hypothèses initiales trop optimistes, tandis que d'autres sont liés à des facteurs conjoncturels, ponctuels ou plus durables. Comprendre la nature de ces écarts permet d'améliorer la qualité du cycle budgétaire suivant.

Plusieurs points d'attention émergent régulièrement dans ce suivi :

- **Le pilotage des intérimaires**, souvent géré en dehors des ressources humaines, alors même qu'il peut représenter un poste de dépense très important ;
- **Le suivi des prestataires**, généralement pilotés par les équipes métiers, sur lesquels la fonction RH manque parfois de visibilité ;
- **L'évolution des provisions**, dont la sous-estimation peut générer des écarts significatifs entre prévu et réalisé.

Si la construction et la mise à jour fréquente des *forecasts* apparaissent indispensables, certaines entreprises questionnent néanmoins la pertinence d'y consacrer autant de temps, compte tenu des ajustements permanents exigés. **Une alternative consiste à piloter en continu la masse salariale en rapprochant le réalisé du budget**, plutôt que de multiplier les exercices prévisionnels.

Dans cette logique, une organisation peut décider de **déployer un tableau de bord accessible à tous les managers**, leur permettant de suivre en temps réel les composantes de la masse salariale et d'engager rapidement des actions correctrices ou de justifier les écarts constatés. Cette approche responsabilise les managers, tout en offrant à la direction une vision plus réactive et évitant de mobiliser des ressources importantes sur des exercices de *forecast* tout au long de l'année.

L'Éclairage implid

EPM (ENTREPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT) : UN OUTIL FACILITANT LE DIALOGUE ET LE PILOTAGE ENTRE ACTEURS DE LA MASSE SALARIALE

Les **solutions EPM** sont des outils qui aident les entreprises à piloter leur performance en **centralisant la planification, le budget, les prévisions, le reporting et l'analyse**. Elles permettent d'aligner la stratégie avec l'opérationnel grâce à des indicateurs clés et des tableaux de bord pour une prise de décision éclairée. Ces solutions permettent à la fois **d'élaborer les données prévisionnelles** (plan moyen terme, budget, forecast, rolling forecast, etc.) et de **faciliter le pilotage avec le suivi régulier du réel vs prévisions** via des reportings et tableaux de bord paramétrables à la main des utilisateurs clés. Les fonctionnalités de ces solutions modernes, associées à des processus de gestion définis, permettent la construction des données prévisionnelles et le **suivi de l'activité de manière plus efficace, plus collaborative et souvent plus juste**.

Ces outils peuvent se connecter sur les **données sources de l'entreprise** (données issues du SI Paie, SI Finance, GTA, etc.) et permettent de faciliter le dialogue avec la direction financière grâce à la mise en place d'un outil commun qui propose le même référentiel d'organisation. **Plusieurs types d'acteurs peuvent ainsi s'y connecter** : contrôleurs de gestion Finance ou Social, managers, RH, etc. L'élaboration budgétaire de la masse

salariale est facilitée par ce type de solution, ainsi que les révisions en cours d'exercice, grâce à des fonctionnalités de simulation avancée. Par ailleurs, ces solutions embarquent dès à présent l'intelligence artificielle avec **des agents IA** qui permettent notamment de **faciliter la construction de modèles et de simulations**.

Exemple d'un processus d'élaboration budgétaire à la maille matricule :

- 1. Initialisation d'une base représentative** à date de la masse salariale, à la maille matricule et regroupement de rubriques de paie.
- 2. Projection de cette masse salariale** sur une période donnée selon des hypothèses :
 - **Hypothèses générales** : augmentation générale / NAO, taux de charge selon le type de population, montants de primes selon des critères communs définis, taux d'absentéisme non payé, etc. => hypothèses souvent définies en central ;
 - **Hypothèses individuelles** : primes individuelles, date de départ prévisionnelle (retraite, démission prévue, fin de CDD, etc.), changement de centres de coûts => hypothèses sou-

vent coconstruites par les managers de pôles/d'équipe.

3. Application d'hypothèses de recrutement, par poste ou type de poste, sur la base de coûts standards. Des workflows de validation des projections de recrutement peuvent par exemple être mises en place.

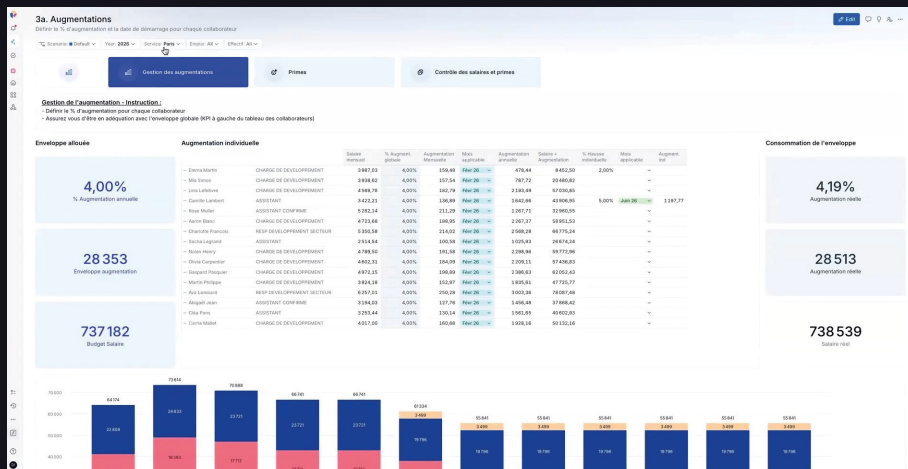
4. Restitution de la projection budgétaire mensuelle de la masse salariale avec des fonctionnalités de data visualisation & saisie de commentaires.

De nombreuses solutions se partagent le marché. Les éditeurs historiques, perdent progressivement du terrain du fait de leur rigidité et laissent la

place à **des solutions plus modernes, souples et intégrant l'IA** (Pigment, Board, Anaplan, Workday Adaptive Planning, Jedox, etc.).

« *L'EPM a pour finalité la modernisation et la fiabilisation de nos prévisions et notre pilotage financier, en particulier le forecast de la masse salariale. L'EPM facilite le rapprochement entre les deux approches "contractuelle" vs "comptable" de la masse salariale et nous aide à faire le lien d'une vision à l'autre. Dans un environnement où notre entreprise évolue fréquemment, ce type de solution a démontré, dès la phase d'intégration, sa forte capacité d'adaptation et sa flexibilité.* »

Bruno Soares, Contrôleur de gestion commercial & Project manager, SQLI



Exemples de visuel avec la solution française Pigment

implid peut vous accompagner dans la mise en place d'une solution EPM (cadrage, aide au choix, AMOA/ expertise fonctionnelle).

Pour en savoir plus :



CONCLUSION

La masse salariale est plus que jamais un enjeu stratégique pour les entreprises. Plus les acteurs de terrain seront investis, plus la construction du budget de la masse salariale sera proche de la réalité et plus les écarts seront limités. **Impliquer davantage d'interlocuteurs dans ce travail** est intéressant pour tout le monde, y compris parce que cela permet d'impliquer toutes les parties prenantes dans la prise de décision et d'arbitrage sur les composantes de la masse salariale. **Les outils d'EPM** permettent par exemple d'inclure un maximum d'acteurs dans la construction et le suivi du budget.

La masse salariale est complexe à piloter, car elle intègre de nombreux leviers qui peuvent la faire fluctuer. Au-delà des ressources humaines et de la direction financière, **intégrer les managers** dans la construction du budget de la masse salariale et son pilotage est donc intéressant pour mieux maîtriser les fluctuations de la masse salariale. Dans un contexte de tension économique très forte, les DG sont en attente de cette maîtrise.

Au-delà d'être spécialiste de droit social et du réglementaire RH, le RH doit aussi collecter, gérer et piloter la data. Un pilotage fin de la masse salariale permet également de démontrer qu'elle ne représente pas uniquement un centre de coût, mais **un véritable centre d'investissement contribuant à la pérennité de l'entreprise.**

Un grand merci à l'ensemble des acteurs du Cercle DRH Saison 4 pour leur contribution :

Delphine SAVOYE, **ABÉO**, Alexie PILLET, **ABGI**, Fabien PEYROL, **AGENCE WAM**, Déborah NEDJAR, **ALTECA**, Elodie PERBET, **ATTILA**, Laurent BESSE, **BAYER FRANCE**, Mathias BOURDIN, **BERGER-LEVRAULT**, Nathalie SERRE, **BLANCHON**, Sarra CATHEBARD, **BOSCH REXROTH SAS**, Catherine DELAFOSSE, **CERBALLIANCE**, Elodie NOEL, **CONDUCTIX WAMPFLER**, Sophie LANFREY PERNOT, **DELTA SERVICE LOCATION**, Laetitia LLAMAS, **DUVEL MOORTGAT FRANCE**, Marine HAMMER, **EPSA**, Romain KOLKO, **EURORAIL**, Alix RENARD, **FORLAM**, Mathilde GONCALVES DO FUNDO, **FRANCE FRAIS RHÔNE ALPES**, Véronique BOI VILLARD, **GROUPE KARDOL**, Florence LANGE, **IMPLID**, Amandine BOSTFAUCHER, **LAVOREL HOTELS**, Sophie LEGRIDI, **LES JARDINS D'ARCADIE**, Laura HOARAU, **MANITOWOC CRANE GROUP FRANCE**, Anne DELPRAT, **MCPHY ENERGY**, Véronique TRONTIN, **NEYRET GROUP**, Marie-Laure WIART, **OL GROUPE**, Julie LIOGIER, **OMERIS**, Alice VETTARD, **PREDES ORAPI**, Audrey GUINET, **RISO FRANCE**, Claire LAPORTE, **RUBIX**, Delphine PERIN, **SACVL**, Carolann GALATI, **SELUX**, Laurie MARCOLIN, **SIDAS**, Karine FOURNIER, **SOCARA E.LECLERC**, Coralie TRACQ, **TECHNAX**, Séverine RESTELLI, **TOTAL ENERGIE**, Johanna BERTHIER, **VISIATIV**, Amélie GOBLET, **XEFI**, Liliane COLLIN, **XPO LOGISTICS EUROPE**

Un merci tout particulier pour l'animation du cercle et l'écriture de ce livre blanc :

Nathalie TURQUET DE BEAUREGARD, **Senior Manager Capital Humain, implid**
Magda JAGIELSKI, **Manager Capital Humain, implid**
Maude HONORE et Magali DEROUBAIX, **service communication, implid**
Nathalie LAVIGNE et Eric BARDIN, **service prévention et accompagnement social, Malakoff Humanis**
Erell LE BOUEDEC, **Référente communauté DRH, Entreprise DU FUTUR**



Entreprise
DU FUTUR



impl/id



malakoff
humanis