



## **Association Condorcet pour l'innovation managériale**

V6-2

# **Appréciation du patrimoine humain de l'entreprise**

## ***Projet***

### **SOMMAIRE :**

Les objectifs de la démarche

Le référentiel

Les deux utilisations possibles du référentiel

L'utilisation dans le cadre d'un audit auprès du personnel

- Méthodologie de l'audit
- Le questionnaire proposé
- Les étapes de l'audit
- La déontologie de l'audit

Annexe.

# Les objectifs de la démarche

L'Association Condorcet pour l'Innovation Managériale (ACIM) s'est donné comme objectif prioritaire de travailler avec des entreprises et des administrations qui s'intéressent à la valorisation de leur capital humain. Ce capital pourrait être inscrit à l'actif du bilan, éventuellement dans ses annexes. Cette orientation peut complètement modifier le regard qu'on porte trop souvent sur les collaborateurs dans les entreprises et les administrations.

En l'état actuel du plan comptable d'une part, mais aussi d'autre part du positionnement réservé de nombreux chefs d'entreprise par rapport à ce concept de capital humain, l'ACIM souhaite engager, avec des entreprises pilotes, une démarche permettant de démontrer que **la prise en compte de la valorisation du capital humain a une incidence positive sur la performance globale de l'entreprise et sa durabilité.**

Cette cible ne peut toutefois être atteinte sans éléments concrets de mesures. Un **référentiel**, regroupant des données quantitatives et qualitatives sur le management, l'organisation ainsi que sur les résultats techniques, humains et économiques, devrait permettre de situer les entreprises auditées afin de démontrer les effets positifs de la prise en compte du capital humain.

Dans une première étape l'ACIM pourrait proposer ce référentiel à une dizaine d'entreprises « pionnières » afin de tester cette approche et éventuellement la compléter et l'amender.

Dans un deuxième temps, l'ACIM pourrait organiser, en concertation avec d'autres structures (MEDEF par ex), un colloque sur l'intérêt de la prise en compte du capital humain dans le bilan - ou son annexe - de l'entreprise afin de stimuler l'amélioration durable de sa performance globale.

# LE REFERENTIEL

Ce référentiel comporte deux parties :

- la première rassemble des données factuelles susceptibles d'être recueillies à travers une analyse documentaire,
- la deuxième se fonde sur les appréciations qualitatives portées par les membres du personnel lui-même (ce qui suppose un recueil des données à partir d'un audit, donc un questionnaire).

## Données factuelles

### Code APE

### Structure du personnel

- Par catégories.
- Par sexe.
- Pyramide des âges

### Principaux indicateurs sociaux

- Taux d'absentéisme.
- Accident du travail : taux de fréquence, taux de gravité.
- Turn over.
- Pourcentage de la masse salariale consacré à la formation
- Date, forme et motif du dernier conflit collectif

## Rémunérations et intéressement

Benchmarking de la rémunération par rapport :

- *aux concurrents*
- *au bassin d'emploi*

Part des augmentations individuelles dans la politique de rémunération

- *critères d'attribution*
- *catégories de personnel concernées*

Existence d'un accord d'intéressement

- *critères d'attribution*
- *part représentée par rapport au salaire de base*

Montant de la participation

Autres formes de rémunération flexible (primes)

## Données qualitatives

Elles sont réparties en 5 familles :

A – Développement des compétences et de la dynamique collective,

B – Organisation du travail,

C – Engagement personnel des collaborateurs,

D – Relations collectives de travail,

E – Image de l'entreprise.

## **A - Développement des compétences et de la dynamique collective**

- 1 - Conditions d'accueil des nouveaux embauchés
- 2 - Possibilités de formation et de développement personnel
- 3 - Modalités d'information sur les principes d'action et les projets de l'entreprise
- 4 - Possibilités d'évolution en fonction des compétences
- 5 - Prise en compte de la qualité du management des équipes parmi les critères d'appréciation des managers
- 6 - Valorisation des compétences des salariés (entretiens annuels, contrôles de capacités, pourcentage d'augmentations individuelles prévues par lors de la NAO...).

## **B – Organisation du travail**

- 7 - Implication de tous les membres du personnel dans les efforts de réduction des coûts
- 8 - Utilisation dans le travail de compétences autres que techniques
- 9 - Conscience par les membres du personnel des enjeux économiques pour l'entreprise
- 10 - Qualité du travail en équipe et de la coopération entre les membres de l'entreprise
- 11 - Valorisation des métiers
- 12 - Autonomie dans le travail et responsabilisation individuelle
- 13 - Confiance des salariés en l'encadrement de l'entreprise
- 14 - Prise en compte des compétences au fur et à mesure de leur évolution

## **C - Engagement personnel des collaborateurs**

- 15 - Attachement du personnel à l'entreprise

16 - Stabilité du corps social (visant à pointer les départs motivés par l'absence d'un engagement durable dans l'entreprise)

17 – Conditions d'implication dans le travail

18 - Suggestions d'amélioration individuelles et collectives sur l'organisation et les conditions de travail

19 - Connaissance du projet d'entreprise et adhésion à la stratégie d'entreprise

20 - Confiance en la Direction pour la mise en oeuvre de sa stratégie

21 – Cohérence entre la politique de l'entreprise et le sens que chacun des salariés donne à son travail

## **D - Relations collectives de travail**

22 – Rôle des représentants du personnel

23 - Existence d'une culture de dialogue au quotidien dans les conditions de travail

24 - Qualité du fonctionnement du CE et du CHSCT

25 - Valorisation de l'engagement syndical et dispositions contractuelles éventuelles en ce sens (lutte contre les discriminations, formation des mandatés, dispositions de fin de mandat)

26 - Existence d'accords d'amélioration de performance

27 - Existence d'accords d'intéressement et/ou de participation

## **E – Image de l'entreprise**

28 - Fierté d'appartenance

29 – adhésion du personnel aux principes d'action de l'entreprise

30 – réputation de l'entreprise dans la prise en compte de sa dimension humaine

31 – Participation de l'entreprise à des actions socialement responsables (RSE)

## LES DEUX UTILISATIONS POSSIBLES DU REFERENTIEL

Le référentiel proposé par l'ACIM a pour but d'aider le dirigeant d'entreprise à évaluer la valeur immatérielle de l'entreprise et à la valoriser. Il représente un inventaire des différents aspects de cette valeur immatérielle et lui permet :

- de repérer ce qui est effectivement créateur de valeur (par exemple, un effort particulier de formation du personnel),
- de repérer ce qui gagnerait à être amélioré,
- de se donner un plan d'action en repérant les priorités d'action possibles,
- de valoriser, notamment auprès des actionnaires, ses efforts et ses investissements dans le domaine immatériel.

Ce but étant posé, le référentiel est utilisable de deux façons possibles :

- à titre personnel, afin de guider son action et à la valoriser en marge des comptes sociaux de la société,
- en vue d'un audit réalisé sous forme d'enquête auprès du personnel en ce qui concerne les facteurs qualitatifs susceptibles de faire l'objet d'une appréciation de la part des salariés. L'audit permet d'aller au-delà de ce qu'il peut y avoir de subjectif dans l'appréciation que le dirigeant porte sur les résultats de sa propre action et renforce la crédibilité des données ainsi recueillies et dont il pourra faire ensuite état.

# L'UTILISATION DANS LE CADRE D'UN AUDIT AUPRES DU PERSONNEL

## Méthodologie de l'audit

L'audit consiste en un questionnaire soumis au personnel sur la base d'un référentiel. La méthodologie mise en œuvre et la présentation des résultats doivent garantir l'anonymat des réponses.

Chacun des items du référentiel soumis à l'appréciation des personnes interrogées est formulé sous forme d'une proposition à laquelle le répondant est invité à répondre selon une échelle de Likert (tout à fait d'accord/d'accord/plutôt d'accord / plutôt pas d'accord / pas d'accord / pas du tout d'accord). La grille d'affirmations issues du référentiel sera appelée le « questionnaire ». Chaque question correspond à l'un des items du référentiel.

Le questionnaire peut être proposé aux personnes interrogées sur un site extérieur, sécurisé selon les mêmes principes que le vote électronique. Les résultats sont compilés automatiquement, les réponses pour chaque item aboutissant à une moyenne. L'ensemble des moyennes obtenues est lui-même présenté sur un graphe permettant une lecture immédiate (voir exemple en annexe). Pour chacun des items, un indicateur de consensus peut être présenté à partir de l'écart type calculé entre les réponses.

Les résultats obtenus pour chacun des items permettent de repérer immédiatement ce qui est satisfaisant et ce qui est susceptible de faire l'objet d'améliorations venant de l'entreprise.

## Le questionnaire proposé

Comme indiqué ci-dessus, le questionnaire qui suit met en forme de questions, présentées sous forme d'affirmations auxquelles il faut répondre selon une échelle de Likert (à six possibilités). Chacune des questions correspond à l'un des facteurs (ou thèmes ou items) qui composent le référentiel. Ce sont ces questions qui sont soumises aux personnes auxquelles il sera proposé de participer à l'enquête.

- 1 - Les nouveaux embauchés bénéficient d'une procédure d'intégration
- 2 - Les salariés bénéficient de possibilités de formation satisfaisantes sur les sujets qui les intéressent
- 3 - L'entreprise communique largement sur ses projets et sur ses orientations
- 4 - L'entreprise propose des possibilités d'évolution fondées sur la compétence acquise par les salariés
- 5 - La qualité des relations avec les membres de leur équipe fait partie des critères d'évaluation des membres de l'encadrement
- 6 – la compétence des salariés est reconnue à l'occasion des entretiens d'évaluation et des évolutions salariales
- 7- Tous les salariés sont fortement impliqués dans les efforts visant à réduire les coûts
- 8 – Au-delà de leurs compétences techniques, les salariés sont invités à faire appel à leurs autres compétences
- 9 – Les salariés comprennent bien des enjeux économiques auxquels l'entreprise est confrontée
- 10 - Au niveau de l'équipe, il y a une bonne coopération entre les salariés

- 11 – Le métier de base des salariés se trouve valorisé
- 12 – Chacun des salariés dispose d'une autonomie suffisante dans le cadre de ses responsabilités
- 13 – Les salariés ont confiance en leur encadrement
- 14 - L'entreprise sait reconnaître les évolutions de compétence dans le cadre du travail
- 15 - Les salariés sont attachés à leur entreprise
- 16 – Même si l'opportunité venait à se présenter, les salariés ne souhaitent pas quitter l'entreprise
- 17 – Les conditions sont réunies pour que les salariés soient pleinement impliqués dans leur travail
- 18 - Les suggestions d'amélioration des salariés sont étudiées et si possible mises en œuvre, que ce soit en matière d'organisation ou de conditions de travail
- 19 - Les salariés connaissent le projet d'entreprise et adhèrent à la stratégie
- 20 – Les salariés font confiance à la Direction pour arrêter la stratégie
- 21 – Les pratiques de l'entreprise sont cohérentes avec les principes personnels qui animent chacun des salariés
- 22 - Les représentants du personnel sont présents et jouent un rôle utile et positif
- 23 - En cas de conflit, les interlocuteurs sociaux recherchent toujours une solution tenant compte du point de vue des uns et des autres
- 24 - Le CE et le CHSCT jouent un rôle utile et ont la confiance des salariés
- 25 - L'engagement des salariés dans un mandat de représentation est encouragé concrètement par la Direction

26 - L'entreprise a signé des accords permettant aux salariés de participer activement à la réussite de l'entreprise

27 - L'entreprise a signé des accords d'intéressement ou de participation faisant bénéficier les salariés des améliorations de la performance de l'entreprise

28 - Les salariés sont fiers de leur entreprise

29 - Les salariés adhèrent aux principes qui guident l'entreprise dans son action

30 – A l'extérieur, l'entreprise a une réputation de bon employeur

31 - L'entreprise se trouve engagée par des actions socialement responsables et y associe son personnel

# Les étapes de l'audit

Un audit comporte trois étapes, chacune d'entre elle ayant son importance :

1) la préparation de l'enquête. Celle-ci suppose :

- une clarification des objectifs et des résultats attendus,
- une adaptation du référentiel aux réalités de l'entreprise et à son vocabulaire,
- une information des représentants du personnel,
- une communication auprès de l'ensemble du personnel invité à répondre au questionnaire.

2) La réalisation de l'enquête proprement dite :

- l'administration du questionnaire, de préférence sur un support informatique à partir d'un site sécurisé,
- la mise en forme des résultats sous forme d'un rapport d'enquête.

3) La communication et l'exploitation des résultats :

- les résultats devront être communiqués, sous une forme appropriée, aux membres de l'équipe de direction, aux membres de l'encadrement, aux personnes ayant participé à l'enquête et aux représentants du personnel,
- ils pourront permettre ensuite l'élaboration d'un plan d'action d'améliorations.

Pour la réalisation de l'audit, l'entreprise pourra se faire aider par un consultant agréé par l'ACIM. Cet audit pourra faire l'objet d'une labellisation par l'ACIM.

# La déontologie de l'audit

L'audit doit être réalisé selon une méthodologie et une déontologie très rigoureuses, ceci en vue de donner confiance aux personnes invitées à s'exprimer et d'assurer la pertinence des données recueillies. On trouvera ci-dessus le code déontologique proposé par l'ACIM ; ce code est emprunté à l'Institut international de l'audit social (IAS), qui vise au respect de l'état de l'art en ce qui concerne les techniques d'audit social.

## Charte déontologique

### 1 - Garanties à l'adresse des personnes participant à une enquête

---

- 1.1 - Le prestataire garantit à chacune des personnes participant à une enquête la confidentialité de ses réponses, ainsi que l'anonymat sur ses éventuels commentaires.
- 1.2 - Les réponses sont statistiquement traitées sur la base de groupes de répondants d'au moins vingt personnes, de façon à assurer l'anonymat total des réponses individuelles.
- 1.3 - Le prestataire prévoit de donner collectivement un retour sur les résultats globaux de l'enquête, à charge pour l'entreprise cliente d'organiser cette restitution selon ses pratiques habituelles. Cette présentation donnera lieu à un débat pour établir un consensus et, si possible, esquisser des pistes de solution.
- 1.4 - Dans le cas où plusieurs critères d'analyse statistiques seraient choisis par l'entreprise cliente, le prestataire s'engage à ne pas croiser ces critères entre eux, toujours pour préserver l'anonymat des répondants. Ceux-ci, par ailleurs, ont la liberté de ne pas répondre à un critère d'analyse qui leur semblerait trop pointu. De même, si une personne ne souhaite pas répondre du tout au questionnaire, elle aura la liberté de le faire.

### 2 - Garanties à l'adresse des entreprises ayant procédé à une enquête

---

- 2.1 - Le prestataire garantit la confidentialité des résultats à l'égard de toute personne dont le nom ne lui aurait pas été expressément communiqué par le représentant qualifié de l'entreprise cliente, étant bien entendu que les personnes ayant participé à l'enquête auront une communication globale sur les résultats les concernant dans les termes précisés au paragraphe 1.3.
- 2.2 - Dans le cas où l'enquête porte spécifiquement sur un ou plusieurs établissements de

l'entreprise, le rapport d'enquête est communiqué, d'abord aux chefs d'établissement concernés, avant de l'être, s'il s'agit de leur supérieur hiérarchique, au commanditaire de l'enquête. Ceci pour leur permettre d'exprimer leurs réserves ou leurs objections.

### **3 - Engagement des entreprises procédant à une enquête**

---

- 3.1 - L'entreprise cliente fournira les moyens matériels permettant aux interviewés de répondre dans de bonnes conditions d'esprit et matérielles à l'enquête.
- 3.2 - L'entreprise cliente désignera les correspondants locaux (responsables de pôle, administrateurs de pôle) nécessaires au bon déroulement de l'enquête avec une disponibilité suffisante.
- 3.3 - L'entreprise cliente s'engage à utiliser l'enquête dans un esprit d'amélioration continue de son climat social. En particulier, elle organisera les réunions préparatoires et de restitution des résultats dans un esprit d'ouverture et de dialogue, dans le strict respect de la présente charte.
- 3.4 - L'entreprise cliente exclut toute utilisation de l'enquête pour motiver des sanctions disciplinaires à l'encontre d'un ou plusieurs salariés, ayant ou non participé à l'enquête.

## ANNEXE

Les résultats d'un audit gagnent à être présentés d'une manière immédiatement lisible en vue de repérer les points forts et les points d'amélioration possible. On en trouvera ci-dessous un exemple (France Carton état une entreprise fictive). Dans cet exemple :

- la moyenne des réponses obtenues pour chaque item permet de présenter une barre, étalonnée de 0 à 20,
- chaque barre se trouve présentée selon un code couleurs permettant de distinguer immédiatement « ce qui va bien » de ce qui pourrait être amélioré,
- chaque barre se trouve assortie d'un « indice de convergence qui n'est autre que l'inverse de l'écart type et qui permet de savoir s'il y a consensus ou non parmi les répondants en ce qui concerne les réponses à la question.

Les résultats, ainsi présentés peuvent faire l'objet de tableaux distincts, service par service, atelier par atelier ou par tranche d'âge (à la seule condition que les effectifs soient suffisants pour assurer l'anonymat des réponses et la valeur statistique des résultats obtenus), en vue d'obtenir une cartographie de l'entreprise. Bien sûr ces segmentations doivent être définies préalablement à l'audit et expliquées.

L'indice de convergence permet de faire des cartographies comparatives pour les seuls facteurs dont la convergence est forte. Cela permet d'agir sur les facteurs correspondant à des réponses partagées.

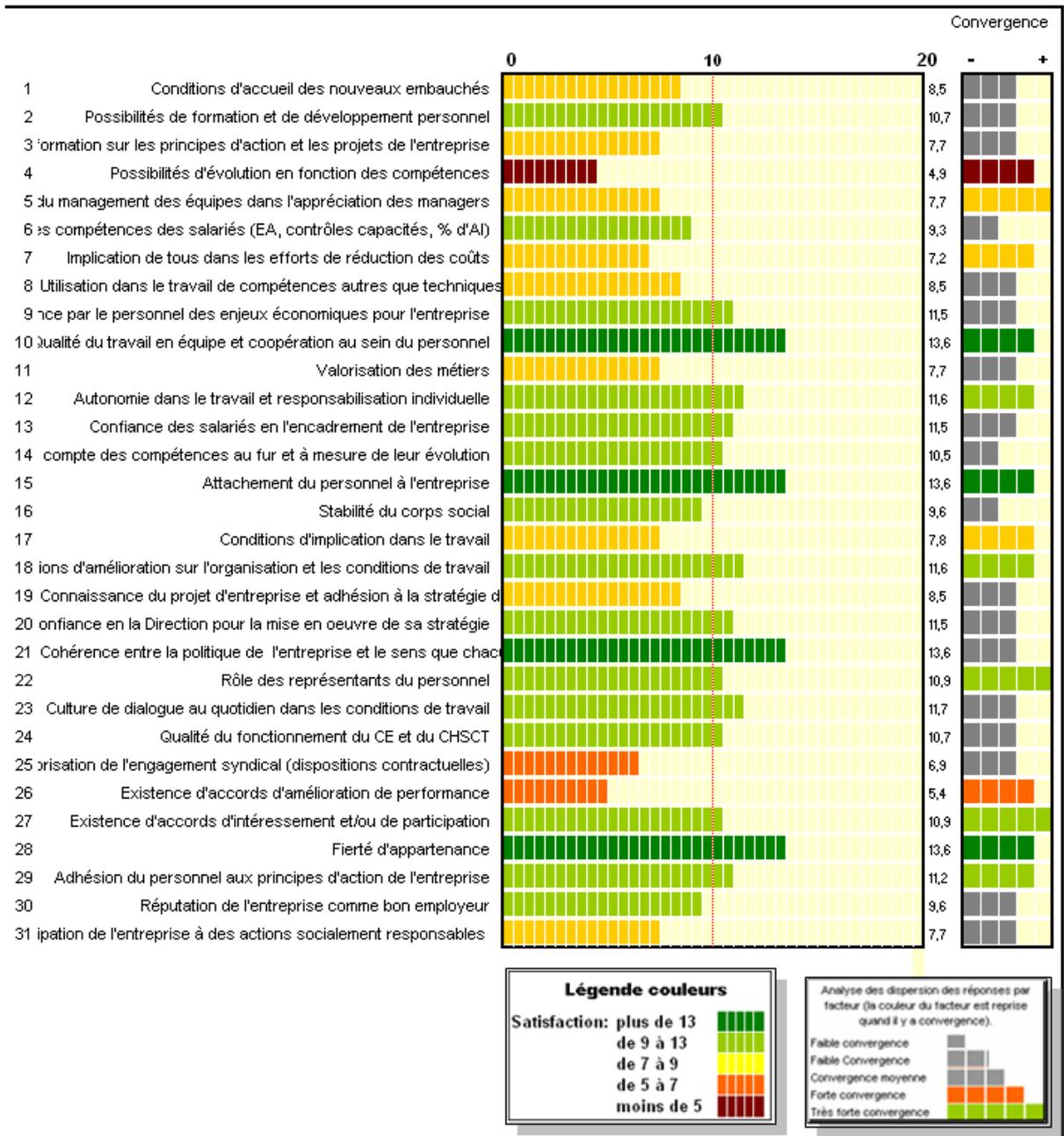
Quelques exemples figurent dans les pages suivantes. Le lecteur y trouvera :

- une analyse par facteur,

- une cartographie division par division (services),
- une cartographie par tranche d'âge,
- une analyse de la convergence division par division,
- une analyse de la convergence par tranche d'âge.

v6 **VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN**  
**ANALYSE PAR FACTEUR**

Pôle:Tous - Âge:Tous - Métier:Tous - Répondants 1995



VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN

Analyse des réponses par pôle (division)

Pôle 1 -  
Agre Tois -  
Métier Tois -  
Responsables  
100

Pôle 2 -  
Agre Tois -  
Métier Tois -  
Responsables  
100

Pôle 3 -  
Agre Tois -  
Métier Tois -  
Responsables  
532

Pôle 4 -  
Agre Tois -  
Métier Tois -  
Responsables  
100

A - Développement des compétences et de la dynamique collective

1	Conditions d'accueil des nouveaux embauchés	Les nouveaux embauchés bénéficient d'une procédure d'intégration
2	Possibilités de formation et de développement personnel	Les salariés bénéficient de possibilités de formation satisfaisantes sur les sujets qui les intéressent
3	Information sur les principes d'action et les projets de l'entreprise	L'entreprise communique largement sur ses projets et sur ses orientations
4	Possibilités d'évolution en fonction des compétences	L'entreprise propose des possibilités d'évolution fondées sur la compétence acquise par les salariés
5	Prise en compte de la qualité du management des équipes dans l'appréciation des managers	La qualité des relations avec les membres de leur équipe fait partie des critères d'évaluation des membres de l'encadrement
6	Valorisation des compétences des salariés (EA, contrôles capacités, % d'A)	La compétence des salariés est reconnue à l'occasion des entretiens d'évaluation et des évolutions salariales

B - Organisation du travail

7	Implication de tous dans les efforts de réduction des coûts	Tous les salariés sont fortement impliqués dans les efforts visant à réduire les coûts
8	Utilisation dans le travail de compétences autres que techniques	Au-delà de leurs compétences techniques, les salariés sont invités à faire appel à leurs autres compétences
9	Conscience par le personnel des enjeux économiques pour l'entreprise	Les salariés comprennent bien des enjeux économiques auxquels l'entreprise est confrontée
10	Qualité du travail en équipe et coopération au sein du personnel	Au sein de l'équipe, il y a une bonne coopération entre les salariés
11	Valorisation des métiers	Le métier de base des salariés est valorisé
12	Autonomie dans le travail et responsabilisation individuelle	Chacun des salariés dispose d'une autonomie suffisante dans le cadre de ses responsabilités
13	Confiance des salariés en l'encadrement de l'entreprise	Les salariés ont confiance en leur encadrement
14	Prise en compte des compétences au fur et à mesure de leur évolution	L'entreprise sait reconnaître les évolutions de compétence dans le cadre du travail

C - Engagement personnel des collaborateurs

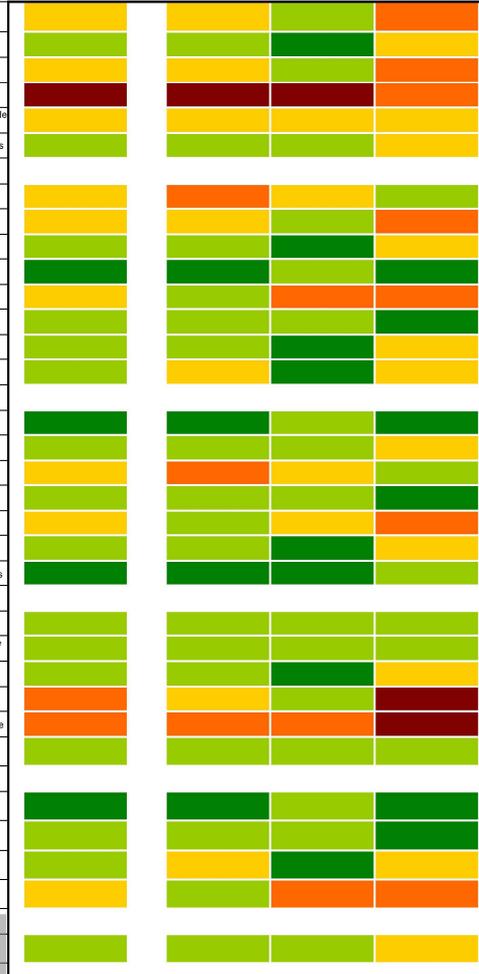
15	Attachement du personnel à l'entreprise	Les salariés sont attachés à leur entreprise
16	Stabilité du corps social	Même si l'opportunité venait à se présenter, les salariés ne souhaitent pas quitter l'entreprise
17	Conditions d'implication dans le travail	Les conditions sont réunies pour que les salariés soient pleinement impliqués dans leur travail
18	Suggestions d'amélioration sur l'organisation et les conditions de travail	Les suggestions d'amélioration des salariés sont étudiées et si possible mises en œuvre, que ce soit en matière d'organisation ou de conditions de travail
19	Connaissance du projet d'entreprise et adhésion à la stratégie d'entreprise	Les salariés connaissent le projet d'entreprise et adhèrent à la stratégie
20	Confiance en la Direction pour la mise en œuvre de sa stratégie	Les salariés font confiance à la Direction pour arrêter la stratégie
21	Cohérence entre la politique de l'entreprise et le sens que chacun donne à son travail	Les pratiques de l'entreprise sont cohérentes avec les principes personnels qui animent chacun des salariés

D - Relations collectives de travail

22	Rôle des représentants du personnel	Les représentants du personnel sont présents et jouent un rôle utile et positif
23	Culture de dialogue au quotidien dans les conditions de travail	En cas de conflit, les interlocuteurs sociaux recherchent toujours une solution tenant compte du point de vue des uns et des autres
24	Qualité du fonctionnement du CE et du CHSCT	Le CE et le CHSCT jouent un rôle utile et ont la confiance des salariés
25	Valorisation de l'engagement syndical (dispositions contractuelles)	L'engagement des salariés dans un mandat de représentation est encouragé concrètement par la Direction
26	Existence d'accords d'amélioration de performance	L'entreprise a signé des accords permettant aux salariés de participer activement à la réussite de l'entreprise
27	Existence d'accords d'intéressement et/ou de participation	L'entreprise a signé des accords d'intéressement ou de participation faisant bénéficier les salariés des améliorations de la performance de l'entreprise

E - Image de l'entreprise

28	Fierté d'appartenance	Les salariés sont fiers de leur entreprise
29	Adhésion du personnel aux principes d'action de l'entreprise	Les salariés adhèrent aux principes qui guident l'entreprise dans son action
30	Réputation de l'entreprise comme bon employeur	A l'extérieur, l'entreprise a une bonne réputation de bon employeur
31	Participation de l'entreprise à des actions socialement responsables	L'entreprise se trouve engagée par des actions socialement responsables et y associe son personnel



Résultats globaux par segmentation



## VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN

### Analyse des réponses par tranche d'âge

Pôle : Tous -  
 Appréciation :  
 Métrique : Tous -  
 Répondants :  
 1999

Pôle : Tous -  
 Appréciation :  
 Métrique : Tous -  
 Répondants :  
 2005

Pôle : Tous -  
 Appréciation :  
 Métrique : Tous -  
 Répondants :  
 2009

Pôle : Tous -  
 Appréciation :  
 Métrique : Tous -  
 Répondants :  
 2012

Pôle : Tous -  
 Appréciation :  
 Métrique : Tous -  
 Répondants :  
 2019

#### A - Développement des compétences et de la dynamique collective

Conditions d'accueil des nouveaux embauchés	Les nouveaux embauchés bénéficient d'une procédure d'intégration					
Possibilités de formation et de développement personnel	Les salariés bénéficient de possibilités de formation satisfaisantes sur les sujets qui les intéressent					
Information sur les principes d'action et les projets de l'entreprise	L'entreprise communique largement sur ses projets et sur ses orientations					
Possibilités d'évolution en fonction des compétences	L'entreprise propose des possibilités d'évolution fondées sur la compétence acquise par les salariés					
Prise en compte de la qualité du management des équipes dans l'appréciation des managers	La qualité des relations avec les membres de leur équipe fait partie des critères d'évaluation des membres de l'encadrement					
Valorisation des compétences des salariés (EA, contrôles capacités, % d'A)	La compétence des salariés est reconnue à l'occasion des entretiens d'évaluation et des évolutions salariales					

#### B - Organisation du travail

Implication de tous dans les efforts de réduction des coûts	Tous les salariés sont fortement impliqués dans les efforts visant à réduire les coûts					
Utilisation dans le travail de compétences autres que techniques	Au-delà de leurs compétences techniques, les salariés sont invités à faire appel à leurs autres compétences					
Conscience par le personnel des enjeux économiques pour l'entreprise	Les salariés comprennent bien des enjeux économiques auxquels l'entreprise est confrontée					
Qualité du travail en équipe et coopération au sein du personnel	Au sein de l'équipe, il y a une bonne coopération entre les salariés					
Valorisation des métiers	Le métier de base des salariés est valorisé					
Autonomie dans le travail et responsabilisation individuelle	Chacun des salariés dispose d'une autonomie suffisante dans le cadre de ses responsabilités					
Confiance des salariés en l'encadrement de l'entreprise	Les salariés ont confiance en leur encadrement					
Prise en compte des compétences au fur et à mesure de leur évolution	L'entreprise sait reconnaître les évolutions de compétence dans le cadre du travail					

#### C - Engagement personnel des collaborateurs

Attachement du personnel à l'entreprise	Les salariés sont attachés à leur entreprise					
Stabilité du corps social	Même si l'opportunité venait à se présenter, les salariés ne souhaitent pas quitter l'entreprise					
Conditions d'implication dans le travail	Les conditions sont réunies pour que les salariés soient pleinement impliqués dans leur travail					
Suggestions d'amélioration sur l'organisation et les conditions de travail	Les suggestions d'amélioration des salariés sont étudiées et si possible mises en œuvre, que ce soit en matière d'organisation ou de conditions de travail					
Connaissance du projet d'entreprise et adhésion à la stratégie d'entreprise	Les salariés connaissent le projet d'entreprise et adhèrent à la stratégie					
Confiance en la Direction pour la mise en œuvre de sa stratégie	Les salariés font confiance à la Direction pour mener la stratégie					
Cohérence entre la politique de l'entreprise et le sens que chacun donne à son travail	Les pratiques de l'entreprise sont cohérentes avec les principes personnels qui animent chacun des salariés					

#### D - Relations collectives de travail

Rôle des représentants du personnel	Les représentants du personnel sont présents et jouent un rôle utile et positif					
Culture de dialogue au quotidien dans les conditions de travail	En cas de conflit, les interlocuteurs sociaux recherchent toujours une solution tenant compte du point de vue des uns et des autres					
Qualité du fonctionnement du CE et du CHSCT	Le CE et le CHSCT jouent un rôle utile et ont la confiance des salariés					
Valorisation de l'engagement syndical (dispositions contractuelles)	L'engagement des salariés dans un mandat de représentation est encouragé concrètement par la Direction					
Existence d'accords d'amélioration de performance	L'entreprise a signé des accords permettant aux salariés de participer activement à la réussite de l'entreprise					
Existence d'accords d'intéressement et/ou de participation	L'entreprise a signé des accords d'intéressement ou de participation faisant bénéficier les salariés des améliorations de la performance de l'entreprise					

#### E - Image de l'entreprise

Fierté d'appartenance	Les salariés sont fiers de leur entreprise					
Adhésion du personnel aux principes d'action de l'entreprise	Les salariés adhèrent aux principes qui guident l'entreprise dans son action					
Réputation de l'entreprise comme bon employeur	A l'extérieur, l'entreprise a une bonne réputation de bon employeur					
Participation de l'entreprise à des actions socialement responsables	L'entreprise se trouve engagée par des actions socialement responsables et y associe son personnel					

#### Résultats globaux par segmentation

**Légende couleurs**

Satisfaction: **plus de 13** ■  
**de 9 à 13** ■  
**de 7 à 9** ■  
**de 5 à 7** ■  
**moins de 5** ■

VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN

Analyse de la convergence des réponses par pôle (division)

Pôle A -  
App: Tous  
Métier: Tous  
Responsables  
102

Pôle B -  
App: Tous  
Métier: Tous  
Responsables  
730

Pôle C -  
App: Tous  
Métier: Tous  
Responsables  
532

Pôle D -  
App: Tous  
Métier: Tous  
Responsables  
605

A - Développement des compétences et de la dynamique collective

1	Conditions d'accueil des nouveaux embauchés	Les nouveaux embauchés bénéficient d'une procédure d'intégration
2	Possibilités de formation et de développement personnel	Les salariés bénéficient de possibilités de formation satisfaisantes sur les sujets qui les intéressent
3	Information sur les principes d'action et les projets de l'entreprise	L'entreprise communique largement sur ses projets et sur ses orientations
4	Possibilités d'évolution en fonction des compétences	L'entreprise propose des possibilités d'évolution fondées sur la compétence acquise par les salariés
5	Prise en compte de la qualité du management des équipes dans l'appréciation des managers	La qualité des relations avec les membres de leur équipe fait partie des critères d'évaluation des membres de l'encadrement
6	Valorisation des compétences des salariés (EA, contrôles capacités, % d'AI)	La compétence des salariés est reconnue à l'occasion des entretiens d'évaluation et des évolutions salariales

B - Organisation du travail

7	Implication de tous dans les efforts de réduction des coûts	Tous les salariés sont fortement impliqués dans les efforts visant à réduire les coûts
8	Utilisation dans le travail de compétences autres que techniques	Au-delà de leurs compétences techniques, les salariés sont invités à faire appel à leurs autres compétences
9	Conscience par le personnel des enjeux économiques pour l'entreprise	Les salariés comprennent bien des enjeux économiques auxquels l'entreprise est confrontée
10	Qualité du travail en équipe et coopération au sein du personnel	Au sein de l'équipe, il y a une bonne coopération entre les salariés
11	Valorisation des métiers	Le métier de base des salariés est valorisé
12	Autonomie dans le travail et responsabilisation individuelle	Chacun des salariés dispose d'une autonomie suffisante dans le cadre de ses responsabilités
13	Confiance des salariés en l'encadrement de l'entreprise	Les salariés ont confiance en leur encadrement
14	Prise en compte des compétences au fur et à mesure de leur évolution	L'entreprise sait reconnaître les évolutions de compétence dans le cadre du travail

C - Engagement personnel des collaborateurs

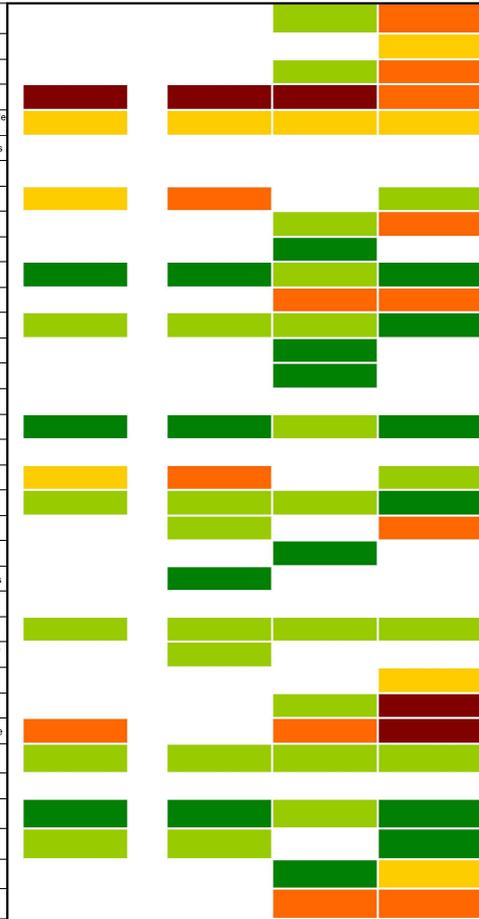
15	Attachement du personnel à l'entreprise	Les salariés sont attachés à leur entreprise
16	Stabilité du corps social	Même si l'opportunité venait à se présenter, les salariés ne souhaitent pas quitter l'entreprise
17	Conditions d'implication dans le travail	Les conditions sont réunies pour que les salariés soient pleinement impliqués dans leur travail
18	Suggestions d'amélioration sur l'organisation et les conditions de travail	Les suggestions d'amélioration des salariés sont étudiées et si possible mises en œuvre, que ce soit en matière d'organisation ou de conditions de travail
19	Connaissance du projet d'entreprise et adhésion à la stratégie d'entreprise	Les salariés connaissent le projet d'entreprise et adhèrent à la stratégie
20	Confiance en la Direction pour la mise en œuvre de sa stratégie	Les salariés font confiance à la Direction pour animer la stratégie
21	Cohérence entre la politique de l'entreprise et le sens que chacun donne à son travail	Les pratiques de l'entreprise sont cohérentes avec les principes personnels qui animent chacun des salariés

D - Relations collectives de travail

22	Rôle des représentants du personnel	Les représentants du personnel sont présents et jouent un rôle utile et positif
23	Culture de dialogue au quotidien dans les conditions de travail	En cas de conflit, les interlocuteurs sociaux recherchent toujours une solution tenant compte du point de vue des uns et des autres
24	Qualité du fonctionnement du CE et du CHSCT	Le CE et le CHSCT jouent un rôle utile et ont la confiance des salariés
25	Valorisation de l'engagement syndical (dispositions contractuelles)	L'engagement des salariés dans un mandat de représentation est encouragé concrètement par la Direction
26	Existence d'accords d'amélioration de performance	L'entreprise a signé des accords permettant aux salariés de participer activement à la réussite de l'entreprise
27	Existence d'accords d'intéressement et/ou de participation	L'entreprise a signé des accords d'intéressement ou de participation faisant bénéficier les salariés des améliorations de la performance de l'entreprise

E - Image de l'entreprise

28	Fierté d'appartenance	Les salariés sont fiers de leur entreprise
29	Adhésion du personnel aux principes d'action de l'entreprise	Les salariés adhèrent aux principes qui guident l'entreprise dans son action
30	Réputation de l'entreprise comme bon employeur	A l'extérieur, l'entreprise a une bonne réputation de bon employeur
31	Participation de l'entreprise à des actions socialement responsables	L'entreprise se trouve engagée par des actions socialement responsables et y associe son personnel



**Légende couleurs**

Satisfaction: plus de 13 (Dark Green)  
 de 9 à 13 (Light Green)  
 de 7 à 9 (Yellow)  
 de 5 à 7 (Orange)  
 moins de 5 (Red)

Résultats globaux par segmentation

VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN

Analyse de la convergence des réponses par tranche d'âge

Tranche d'âge : 18-24 ans  
Niveau de responsabilité : 100

Tranche d'âge : 25-34 ans  
Niveau de responsabilité : 200

Tranche d'âge : 35-44 ans  
Niveau de responsabilité : 300

Tranche d'âge : 45-54 ans  
Niveau de responsabilité : 400

Tranche d'âge : 55-64 ans  
Niveau de responsabilité : 500

A - Développement des compétences et de la dynamique collective

1	Conditions d'accueil des nouveaux embauchés	Les nouveaux embauchés bénéficient d'une procédure d'intégration
2	Possibilités de formation et de développement personnel	Les salariés bénéficient de possibilités de formation satisfaisantes sur les sujets qui les intéressent
3	Information sur les principes d'action et les projets de l'entreprise	L'entreprise communique largement sur ses projets et sur ses orientations
4	Possibilités d'évolution en fonction des compétences	L'entreprise propose des possibilités d'évolution fondées sur la compétence acquise par les salariés
5	Prise en compte de la qualité du management des équipes dans l'appréciation des managers	La qualité des relations avec les membres de leur équipe fait partie des critères d'évaluation des membres de l'encadrement
6	Valorisation des compétences des salariés (EA, contrôles capacités, % d'A)	La compétence des salariés est reconnue à l'occasion des entretiens dévaluation et des évolutions salariales

B - Organisation du travail

7	Implication de tous dans les efforts de réduction des coûts	Tous les salariés sont fortement impliqués dans les efforts visant à réduire les coûts
8	Utilisation dans le travail de compétences autres que techniques	Au-delà de leurs compétences techniques, les salariés sont invités à faire appel à leurs autres compétences
9	Conscience par le personnel des enjeux économiques pour l'entreprise	Les salariés comprennent bien des enjeux économiques auxquels l'entreprise est confrontée
10	Qualité du travail en équipe et coopération au sein du personnel	Au sein de l'équipe, il y a une bonne coopération entre les salariés
11	Valorisation des métiers	Le métier de base des salariés est valorisé
12	Autonomie dans le travail et responsabilisation individuelle	Chacun des salariés dispose d'une autonomie suffisante dans le cadre de ses responsabilités
13	Confiance des salariés en l'encadrement de l'entreprise	Les salariés ont confiance en leur encadrement
14	Prise en compte des compétences au fur et à mesure de leur évolution	L'entreprise sait reconnaître les évolutions de compétence dans le cadre du travail

C - Engagement personnel des collaborateurs

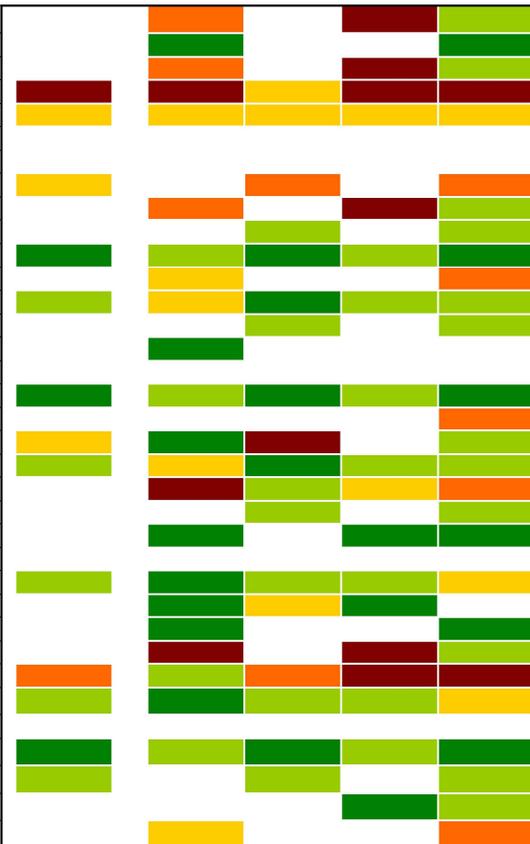
15	Attachement du personnel à l'entreprise	Les salariés sont attachés à leur entreprise
16	Stabilité du corps social	Même si l'opportunité venait à se présenter, les salariés ne souhaitent pas quitter l'entreprise
17	Conditions d'implication dans le travail	Les conditions sont réunies pour que les salariés soient pleinement impliqués dans leur travail
18	Suggestions d'amélioration sur l'organisation et les conditions de travail	Les suggestions d'amélioration des salariés sont étudiées et si possible mises en œuvre, que ce soit en matière d'organisation ou de conditions de travail
19	Connaissance du projet d'entreprise et adhésion à la stratégie d'entreprise	Les salariés connaissent le projet d'entreprise et adhèrent à la stratégie
20	Confiance en la Direction pour la mise en œuvre de la stratégie	Les salariés font confiance à la Direction pour animer la stratégie
21	Cohérence entre la politique de l'entreprise et le sens que chacun donne à son travail	Les pratiques de l'entreprise sont cohérentes avec les principes personnels qui animent chacun des salariés

D - Relations collectives de travail

22	Rôle des représentants du personnel	Les représentants du personnel sont présents et jouent un rôle utile et positif
23	Culture de dialogue au quotidien dans les conditions de travail	En cas de conflit, les interlocuteurs sociaux recherchent toujours une solution tenant compte du point de vue des uns et des autres
24	Qualité du fonctionnement du CE et du CHSCT	Le CE et le CHSCT jouent un rôle utile et ont la confiance des salariés
25	Valorisation de l'engagement syndical (dispositions contractuelles)	L'engagement des salariés dans un mandat de représentation est encouragé concrètement par la Direction
26	Existence d'accords d'amélioration de performance	L'entreprise a signé des accords permettant aux salariés de participer activement à la réussite de l'entreprise
27	Existence d'accords d'intéressement et/ou de participation	L'entreprise a signé des accords d'intéressement ou de participation faisant bénéficier les salariés des améliorations de la performance de l'entreprise

E - Image de l'entreprise

28	Fierté d'appartenance	Les salariés sont fiers de leur entreprise
29	Adhésion du personnel aux principes d'action de l'entreprise	Les salariés adhèrent aux principes qui guident l'entreprise dans son action
30	Réputation de l'entreprise comme son employeur	A l'extérieur, l'entreprise a une bonne réputation de bon employeur
31	Participation de l'entreprise à des actions socialement responsables	L'entreprise se trouve engagée par des actions socialement responsables et y associe son personnel



Résultats globaux par segmentation

**Légende couleurs**

Satisfaction: plus de 13 (dark green)  
 de 9 à 13 (medium green)  
 de 7 à 9 (light green)  
 de 5 à 7 (yellow)  
 moins de 5 (red)



## **Association Condorcet pour l'innovation managériale**

**(ACIM)**

### **Condorcet, pourquoi ?**

Condorcet (Marie-Jean-Antoine-Nicolas Caritat, marquis de Condorcet) naquit le 17 septembre 1743, à Ribemont en Picardie. Son geôlier le retrouva mort dans la prison de Bourg-la-Reine le 29 mars 1794, le surlendemain de son arrestation. Condorcet est une grande figure, une très grande figure de la fin du XVIIIème siècle et reste encore une référence incontournable pour nous aujourd'hui. On dit qu'il fut le dernier philosophe du siècle des Lumières.

Cet homme de génie aux multiples facettes, en avance sur son temps, définit les droits naturels de l'homme dans toute leur étendue : ceux de la sûreté, ceux de la propriété, ceux de la liberté, ceux de toutes les nations qui osent se vanter d'être libres. Comme Montesquieu et Voltaire il combat vigoureusement l'esclavage. Il est pour l'égalité des hommes et des nations. Il milite avec grande insistance pour la formation et le vote des femmes. Il défend les différentes formes de libertés : liberté politique, liberté individuelle, liberté de conscience, liberté de la presse. Grand mathématicien, émule de D'Alembert, il est élu en 1776 secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences. Il insiste sur l'importance des mathématiques pour les sciences humaines. Il est le premier à avoir développé une théorie statistique appliquée au vote en politique. En 1782 il est élu à l'Académie Française. Il fut très proche de Turgot, ministre des finances de son temps. Il rédige avant et pendant la Révolution de multiples documents pour établir une nouvelle constitution. Opposé au centralisme et à la tyrannie des institutions, il se détache des Jacobins.

Ce mathématicien exceptionnel ne se perd pas dans les hautes sphères de l'abstraction pure mais se soucie aussi très tôt de l'économie sociale. Il croit au progrès induit par le savoir et l'instruction pour tous. Il met en valeur le progrès scientifique et technique. S'appuyant sur les faits et le raisonnement, il pense qu'il n'y a pas de limite au perfectionnement des facultés humaines. D'une grande bonté disait-on, il est aussi d'une très grande intransigeance face à l'injustice et à tout ce qu'il considère comme des contrevérités. Il veut en particulier détruire les inégalités sociales par l'instruction, pas seulement à l'école, mais à tous les âges. Ses cinq mémoires sur l'instruction publique, sont peut-être son plus grand titre de gloire. L'augmentation et la mise en œuvre, pour tous les citoyens, de ce que nous appelons aujourd'hui les compétences, est pour lui une marque incontournable de respect, d'efficacité et d'humanité. Pas de démocratie du pouvoir sans démocratie du savoir.

Dépassant les passions, les croyances et les émotions, il pense que la raison est universelle et qu'il y a des lois morales applicables à l'humanité entière. Grand intellectuel et visionnaire, il est aussi un homme d'action. Avant-gardiste, il est aussi un homme de courage. Contre la peine de mort, cohérent avec sa conviction, il vote contre

celle de Louis XVI malgré son engagement absolu pour la République dont il est l'un des tout premiers promoteurs. Cela lui vaudra sa propre condamnation.

Nous lui devons beaucoup d'articles et d'ouvrages toujours d'un grand intérêt. Il sait convaincre par sa simplicité, le sentiment de profonde conviction, l'honnêteté scientifique et politique que respire chaque ligne en particulier dans le dernier et très remarquable ouvrage qui reste attaché à son nom : « *Esquisse d'un tableau historique des progrès de l'esprit humain* ». Ce dernier ouvrage, rédigé dans des conditions dramatiques à la toute fin de sa vie, est un véritable testament qui résume son parcours de mathématicien, de philosophe et de politique, d'humaniste au sens large. Ce parcours qui finit par une condamnation injuste et une mort toujours non élucidée, le fait entrer au Panthéon en 1989 de façon symbolique sous la forme d'un cercueil vide, son corps n'ayant jamais été retrouvé.

Condorcet est original. Soucieux de l'avenir, il en prévoit la direction et la façon de le construire. Beaucoup de ses prévisions ont été de vraies prophéties. Cette vision, il ne la traduit pas en lois de développement compliquées et abstraites, mais, avec vigueur, il formule des convictions et des principes d'action qui seront repris, après sa rapide réhabilitation, par tous ceux qui chercheront à élaborer leur propre vision du progrès et à créer les conditions de son avènement. Cette méthode, cette démarche, nous l'appellerions aujourd'hui « prospective ».

Passant du Condorcet du XVIIIème à Condorcet au XXIème, nous voulons incarner son esprit, ses idées et ses recommandations résumés en quelques mots dans les derniers conseils, véritable supplice, qu'il écrit pour sa fille juste avant de mourir.

***« Il n'y a pas de spectacle plus affligeant que celui d'un talent méprisé ou négligé, que celui d'un homme que tourmente le sentiment de n'avoir pas rempli sa propre mesure. L'éthique cartésienne commande à chacun de trouver des voies grâce auxquelles il pourra, au moment d'une mort toujours possible, compter sa propre vie avec la certitude d'avoir fait toujours tout ce qu'il pouvait faire afin de se la rendre à lui-même présentable. Fais en sorte que ta vie, en ce qui dépend de ton libre arbitre, soit toujours présentable à tes propres yeux. Se cultiver soi-même est la seule manière de se supporter et d'estimer les autres ».***

**Dans la ligne de cette injonction, de ce viatique, nous insistons avec force sur la nécessité de créer, grâce à un dialogue social de qualité, à des organisations, et à un management centrés sur l'homme, les conditions de la mise en valeur et de l'accroissement de l'énorme capital humain souvent sous-estimé, voire ignoré, que représentent toutes les compétences, les savoirs, les savoir-faire, l'expérience, les capacités d'innovation et de changement de tous ceux qui œuvrent dans nos entreprises, administrations, régions, comme dans toute organisation où il y a des d'hommes et des femmes. Pour en montrer toute son importance, nous proposons que le capital humain figure au bilan de l'entreprise et que, par voie de conséquence, la formation soit considérée comme un investissement et non comme un coût.**

Prenant appui sur la vision de Condorcet nous souhaitons faire connaître nos convictions étayées par l'expérience et le témoignage de tous ceux qui mettent en œuvre les principes qui sont à la base de leur succès, et accompagner ceux qui décident de s'engager dans cette démarche.