

1720003

DSCG

SESSION 2017

UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

Éléments indicatifs de corrigé

1. Quelles sont les évolutions socio-économiques qui selon vous sont susceptibles d'avoir une influence sur l'activité de BlaBlaCar ? Vous répondrez à cette question au moyen du modèle PESTEL que vous aurez préalablement défini et en vous aidant des annexes 1 à 4. (10 points)

L'analyse socio-économique vise à identifier les grandes tendances dans l'évolution de l'environnement général de l'entreprise. Pour ce faire il est fréquent de résumer les principales évolutions en fonction des facteurs qui les sous-tendent, comme dans l'approche/modèle PESTEL.

L'acronyme PESTEL rassemble six types de facteurs ayant potentiellement une influence sur l'activité de l'entité étudiée :

- **les facteurs politiques (P)** : ces facteurs concernent les questions de stabilité politique, les décisions des organes de régulation, les pouvoirs des collectivités locales ou encore les règles législatives nationales et supra-nationales par exemple ;
- **les facteurs économiques (E)** : ces facteurs se rapportent au pouvoir d'achat, aux impacts de la globalisation ou encore à la nature et aux caractéristiques de l'offre et de la demande sur le marché par exemple ;
- **les facteurs sociologiques (S)** : ces facteurs concernent les comportements des consommateurs ou encore les nouvelles tendances d'usage et de consommation par exemple ;
- **les facteurs technologiques (T)** : ces facteurs sont liés à la maturité de la technologie, les évolutions techniques, la concurrence technologique ou bien encore les questions d'innovation ;
- **les facteurs écologiques (E)** : ces facteurs se réfèrent aux lois sur la protection de l'environnement ou encore aux problématiques de la consommation énergétique par exemple ;
- **les facteurs légaux (L)** : ces facteurs sont relatifs aux lois sur la concurrence, aux normes de sécurité ou encore aux droits du travail et des sociétés.

Analyse PESTEL de BlaBlaCar compte tenu des annexes 1 à 6

Politique :

- Dimension écologique encouragée par l'état (Grenelle de l'environnement 2009, loi sur la transition énergétique 2014) et les personnalités politiques de tous bords et les organismes publics de référence (le CERTU et l'ADEME)

Économique

- Economie partagée (collaborative)
- Explosion de l'économie numérique
- Réduction des dépenses de transport

Sociologique

- Favorise le lien social/convivialité
- Evolution de la vision des transports en voiture
- Amélioration des comportements routiers

Technologique

- Plateforme Internet
- Big Data
- Application mobile

Écologique

- Baisse des gaz à effet de serre et de la pollution
- Meilleur respect de l'environnement
- Réduction du nombre de voitures sur la route

Légal

- Le covoiturage est légal si non lucratif

2. Après en avoir rappelé les principales caractéristiques, présentez une analyse Swot de BlaBlaCar en mobilisant les annexes 1 à 6. Vous justifierez les différentes composantes de votre analyse.

La matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) synthétise les menaces et opportunités du secteur (issues du diagnostic externe) ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise (issues du diagnostic interne). Les combinaisons résultant de la confrontation de ces différentes caractéristiques permettent de faire ressortir des actions stratégiques possibles afin d'exploiter les opportunités, de minimiser les faiblesses ou encore de faire face à des menaces.

Analyse Swot de BlaBlaCar compte tenu des annexes 1 à 6

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Poursuite du développement à l'international : Après le Brésil, le Mexique et l'Inde, d'autres marchés sont envisagés. - Intérêt/prise de conscience des populations concernant les questions liées à l'environnement. - Développement intense du numérique. - Contexte légal de plus en plus favorable. - Développement du BtoB (Business to Business). 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence des autres sites (dont certains sont gratuits). - Développement d'autres modalités de transports à bas coûts : train OuiGo, Ouibus, Wetruck par exemple. - Législation des autres pays (exemple de l'Espagne). - Evolution de la législation : libéralisation du transport en autocar (Loi Macron). - Inflation constatée des prix pratiqués par les utilisateurs et du pourcentage des commissions prélevées (passées à 12%).

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Leader mondial sur le marché du covoiturage : une part de marché de 90% en France, en Allemagne, en Italie et en Espagne, et plus 20 millions d'utilisateurs dans le monde. - Moyens financiers : (de nombreuses et rapprochées levées de fonds, forte confiance et soutient des investisseurs). - Plateforme/site Internet convivial et ergonomique. - Business model : rentable et duplicable pour BlaBlaCar et sécurisant et attractif pour les membres. - Management du réseau efficace grâce à l'utilisation du BigData. - Communauté de membres - Image et valeurs véhiculées modernes : start-up, écologie, économie collaborative, convivialité des rencontres entre membres. - Diversités des destinations : le nombre des destinations possibles est plus étendu et ciblé par rapport aux transports traditionnels (trains, car...). - Partenariats : de nombreux partenariats avec les différentes parties prenantes (Vinci, Axa ...). 	<ul style="list-style-type: none"> - Paiement uniquement par carte bleue : pas de possibilité alternative telle que la monnaie électronique par exemple. - Dépendance envers les utilisateurs : relation CtoC (consumer to consumer). - Les trajets courtes distances (domicile-travail) sont peu couverts : 10% de l'activité alors qu'ils sont les plus nombreux. - Méfiance de la part des nouveaux utilisateurs. - De nombreux changements de business model : Le business model actuel est très récent. Quid de sa viabilité sur le long terme ?

A - DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DE BlaBlaCar

1. Présenter les 6 principaux mécanismes de coordination définis par Mintzberg. Rappeler pour chacun de ces mécanismes de coordination, la configuration structurelle associée.

Mintzberg propose six mécanismes de coordination qui s'apparentent à des modes de contrôle :

- la supervision directe,
- l'ajustement mutuel,
- la standardisation des procédures,
- la standardisation des résultats,
- la standardisation des qualifications,
- la standardisation des normes.

Lors d'une **supervision directe**, un responsable dit à chacun ce qu'il doit faire. Ce mécanisme de coordination organise une relation asymétrique entre le chef, investi du pouvoir de décision, et le subordonné qui doit exécuter les ordres, et qui est contrôlé par son supérieur hiérarchique. Ce mécanisme de coordination peut poser des problèmes relationnels importants (sentiments d'arbitraire, d'injustice) mais peut très efficace, notamment dans les petites structures dans lesquelles les tâches à exécuter sont relativement simples, et dans lesquelles investir dans la formalisation de procédures ne seraient pas pertinents car peu rentable. Aussi, ce mécanisme de coordination est souvent associé en termes de configuration structurelle, à **la structure simple**.

Dans le cas d'un **mécanisme de coordination par ajustement mutuel**, la coordination se fait avant tout par communication informelle. Ce mode de coordination rejette le principe hiérarchique pour favoriser l'innovation. Le travail y est peu formalisé parce que l'innovation implique de ne pas tomber dans la routine, et repose sur le fonctionnement de groupes *ad hoc* constitués pour mener à bien un projet. Ce mode de coordination est associé à la configuration structurelle qualifiée par Mintzberg **d'adhocratie**.

Dans le cas d'une **coordination par la standardisation des procédures**, les tâches à accomplir sont analysées par la technostructure qui détermine la meilleure façon de les réaliser. Le collaborateur n'a plus qu'à suivre cette dernière pour savoir ce qu'il doit faire et comment il doit le faire. Lorsque ce mode de coordination est dominant dans une organisation, les adaptations de l'organisation sont souvent difficiles. Ce mécanisme de coordination est souvent associé en termes de configuration structurelle, à **la bureaucratie mécaniste**. La bureaucratie mécaniste vise la rationalisation, et une certaine forme de justice.

Dans le cas d'un **mécanisme de coordination par les résultats**, les personnes se voient conférer une obligation de résultat, et non de moyen. Il ne leur est pas spécifié la façon de travailler (comme dans la standardisation des procédés, mais le niveau de performance à atteindre). Ce système de gestion permet une décentralisation des responsabilités et l'instauration de relations contractuelles censées motiver fortement les individus. Ce mécanisme de coordination est dominant dans le cas d'une **structure divisionnalisée**. L'organisation est divisée en plusieurs unités distinctes et la direction se contente de contrôler les performances de chacune de ces entités, leur accordant une très grande autonomie de gestion.

Dans le cas d'une **coordination par la standardisation des qualifications**, la coordination repose en fait sur la sélection en amont des différents collaborateurs. Ils sont sélectionnés en fonction de leur formation et de leur expérience. Les collaborateurs sont supposés, par un processus de socialisation, avoir acquis au cours de leurs longues études et leur expérience un ensemble de valeurs et de règles de conduite. Ce mécanisme de coordination est dominant dans les bureaucraties professionnelles telles que les établissements hospitaliers, les universités, les cabinets d'audit... Dans une **bureaucratie professionnelle** le pouvoir appartient aux opérationnel et il est souvent difficile d'y mettre en place des outils de contrôle de gestion traditionnels.

Et enfin, le dernier type de mécanisme de coordination défini par Mintzberg est la **standardisation par les normes, par les valeurs**. La coordination se fait avant tout par les croyances, les valeurs partagées par tous les membres de l'organisation.

Ce mode de coordination est dominant dans les **organisations missionnaires**. Ces organisations sont souvent de taille réduite, la ligne hiérarchique est courte, l'idéologie domine l'organisation.

2. À partir des configurations structurelles de Mintzberg, justifier la qualification du modèle d'organisation de BlaBlaCar comme celle d'une configuration structurelle hybride de type «structure divisionnalisée - adhocratie - organisation missionnaire »

Les configurations structurelles de Mintzberg sont des idéaux-type (au sens de Weber), c'est-à-dire qu'elles sont rarement observées. En pratique, au sein de la plupart des organisations, on retrouve une hybridation, c'est-à-dire une coexistence de ces configurations structurelles.

Le modèle d'organisation de BlaBlaCar pourrait être qualifié de configuration structurelle hybride « structure divisionnalisée-adhocratie-organisation missionnaire » dans la mesure où elle présente des caractéristiques de ces trois idéaux types.

- l'organisation de BlaBlaCar se rapproche de celle d'une **structure divisionnalisée** dans la mesure où BlaBlaCar est divisée en plusieurs unités distinctes et que la direction semble accorder à chacune des unités une **très grande autonomie de gestion et se contente de contrôler les résultats**.
Frédéric Mazzella, dans l'article *BlaBlaCar soulève le capot*, dit en p.10 : « C'est une organisation horizontale, qui repose sur l'autonomie et la responsabilisation de chacun. À côté des trois associés- Francis Nappez, Nicolas Brusson et moi-même-, la société s'appuie sur les « heads of département » qui chapeautent chacun les dix départements et sur une vingtaine de « teams leaders ». Ce sont plus des coordinateurs que des managers au sens strict car notre management est plus orienté objectifs que contrôle. Nos douze bureaux étrangers fonctionnent avec un country manager et une petite équipe ».
- l'organisation peut être **qualifiée d'adhocratie** dans la mesure où un des mécanismes de coordination fondamentaux est l'ajustement mutuel pour favoriser l'innovation : **la coordination semble se faire avant tout par la communication informelle**.
Comme l'explique Frédéric Mazzella de nombreux moments sont créés pour favoriser cette communication informelle, comme par exemple les « BlaBlabreaks », dont le premier a eu lieu en 2013 au ski, les « BlaBlatalk » organisés chaque semaine pour ceux qui le souhaitent et où chaque département (architecture, produit développement, communication...) raconte son actualité à tour de rôle ou encore la mise en place d'un intranet où tout le monde publie des articles sur ce qu'il fait (cf. l'article *BlaBlaCar soulève le capot*, p.10).
- l'organisation se rapproche également de **l'organisation missionnaire** décrite par Mintzberg dans la mesure où **le partage des valeurs y joue un rôle prépondérant**.
Frédéric Mazzella explique dans l'article « *BlaBlaCar et le tourisme collaboratif* » (cf . p.4 (annexe 1) qu'ils ont 10 valeurs communes qui sont en quelque sorte l'ADN de BlaBlaCar. Ces valeurs communes sont affichées sur les murs des bureaux. Ce sont des référents qui guident les méthodes de travail, les décisions et permettent aux nouveaux collaborateurs de s'imprégner rapidement de la culture de l'entreprise. Il précise même que « Pour prendre une décision, chaque salarié peut ainsi se référer à nos valeurs ancrées dans l'action plutôt qu'à un manager hiérarchique ».

De plus, BlaBlaCar, comme cela est mentionné dans l'article « *BlaBlaCar et le tourisme collaboratif* » en p.4 participe à un **changement de comportements des individus en favorisant la consommation collaborative**. Induire un changement des comportements de membres d'une communauté est aussi une caractéristique des organisations missionnaires décrites par Mintzberg.

3. Présenter les principes fondamentaux du modèle d'évolution des structures de l'organisation selon Greiner. À ce stade, vous préciserez quelles sont les différentes phases de croissance et les différentes crises ainsi que la manière dont elles s'articulent mais il ne vous est pas demandé de les décrire.

En 1972, Larry E. Greiner propose un modèle qui représente l'évolution des structures de l'organisation sous la forme de phases de croissance ponctuées par des crises. Chacune de ces crises correspond aux limites de la structure de l'organisation, et est résolue en faisant évoluer sa structure, ses procédures de gestion et son système de contrôle de gestion pour pouvoir entrer dans une nouvelle phase de croissance. Si une organisation ne résout pas la crise dans laquelle elle est, elle ne peut entrer dans la nouvelle phase de croissance : sa taille se stabilise ou les résultats se détériorent.

Le modèle identifie 5 phases de croissance et 5 types de crises qui s'articulent selon le schéma suivant.



4. À la lumière du modèle de Greiner, à quel type de crise BlaBlaCar risque d'être confronté dans les prochaines années ? Quelle(s) suggestion(s) pourriez-vous faire aux dirigeants de BlaBlaCar pour la surmonter ?

Constats

- L'organisation actuelle de BlaBlaCar repose sur une structure décentralisée dans laquelle les responsables des différentes unités au siège à Paris et les différents responsables de pays ont une grande autonomie,
- BlaBlaCar connaît une croissance exponentielle de son chiffre d'affaires et de ses effectifs.

Mode de croissance

A partir du modèle de Greiner, BlaBlacar est en phase de **croissance par délégation**.

Type de crise

En s'appuyant sur ce modèle, on peut penser que BlaBlaCar risque d'être confrontée à **une crise de contrôle**.

- La croissance des effectifs à Paris et la multiplication des ouvertures à l'étranger, rend le contrôle des différentes équipes va devenir de plus en plus **complexe**
- Les mécanismes de coordination dominants au sein de BlaBlaCar, à savoir **l'ajustement mutuel et la standardisation des valeurs risquent de montrer leurs limites**.
- Les différents responsables, et notamment ceux des différents pays peuvent avoir tendance à se comporter comme « des barons dans leur fief », et l'entreprise peut se trouver « balkanisée ». Ils pourraient avoir tendance à prendre des décisions davantage à l'aune de leur intérêt personnel que de celui de l'entreprise, ce qui pourrait remettre en cause la rentabilité potentielle et dissuader les investisseurs.

Suggestions

- Une possibilité pour surmonter la crise de contrôle à laquelle BlaBlaCar pourrait être confrontée dans les prochaines années, en s'appuyant sur le modèle de Greiner serait tout en conservant un management centré sur les 10 valeurs de BlaBlaCar de **mettre en place des systèmes de coordination (planification, centres de profits...) pour améliorer l'allocation des ressources au sein de l'organisation (croissance par coordination)**.

- Cela signifie un **renforcement du rôle et des pouvoirs des services d'état major** (Direction financière, Direction Marketing, Direction des Services Informatiques, Direction des Ressources Humaines...) permettant au pouvoir central de reprendre en main les grandes orientations stratégiques, tout en accentuant l'autonomie des entités opérationnelles, gage de leur dynamisme et de leur efficacité.
- Construire une **structure de groupe avec des filiales opérationnelles** regroupées par zone géographique (Europe de l'Ouest, Europe de l'Est, Asie, Amérique du Sud...). On pourrait passer d'une **structure qualifiée « d'horizontale »** à une **structure matricielle** avec des procédures de concertation entre le centre et la périphérie.

B - CROISSANCE DE BlaBlaCar

1. Pour se développer à l'international, quel est le modèle de croissance privilégié par BlaBlaCar ? Quels sont les principaux avantages de ce mode de croissance dans le cas de BlaBlaCar ?

Pour se développer à l'international, comme cela est mentionné dans l'annexe 8 (article « BlaBlaCar s'attaque au Mexique ») ou par Frédéric Mazzella lorsqu'il explique la façon de procéder de BlaBlaCar pour ouvrir un nouveau pays, le moyen privilégié est le rachat de petits acteurs de covoiturage locaux qui connaissent bien le marché local. **Le modèle de croissance privilégié par les dirigeants de BlaBlaCar est celui de la croissance externe.**

Pour BlaBlaCar, un modèle de croissance externe présente trois avantages majeurs, à savoir :

- Faire disparaître un concurrent,
- Acquérir rapidement des parts de marché dans les nouveaux pays dans lesquels elle s'implante,
- Acquérir les savoir-faire locaux.

2. Quels sont les principaux risques associés à ce type de croissance ? Quel est le risque majeur pour BlaBlaCar ?

Les risques principaux d'un mode de croissance externe sont :

- Acheter une entreprise à un coût trop élevé,
- Avoir une mauvaise connaissance de l'entreprise achetée,
- Connaître des difficultés pour l'intégration de la nouvelle entreprise.

Etant donné qu'un des modes de coordination privilégié de BlaBlaCar repose sur le **partage des valeurs**. Un des risques majeurs pour BlaBlacar en optant pour un mode croissance externe c'est d'être confronté à des cultures d'entreprises aux valeurs différentes. Cela risque de compliquer le processus d'intégration de l'entreprise.

DOSSIER 3

PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES et MAITRISE DE LA MASSE SALARIALE

1- Expliquer en quoi la gestion de la masse salariale constitue un enjeu fondamental pour une entreprise. Citez au moins 3 arguments en faveur de cette affirmation

La gestion de la masse salariale constitue un enjeu fondamental pour toutes les entreprises dans la mesure où elle se situe au cœur de l'équilibre financier et social de l'entreprise.

D'un point de vue financier, la masse salariale :

- A souvent un fort impact sur le résultat dans la mesure où les charges salariales représentent une part importante des charges de l'entreprise ;
- Connaît un fort degré d'inertie dans la mesure où des décisions prises en année N, ont des répercussions sur les années suivantes ;
- Pèse fortement sur la trésorerie car les charges salariales sont des charges décaissables ;
- Joue fortement sur le coût de production et par là même sur le positionnement concurrentiel.

D'un point de vue social, le salaire :

- Constitue un des éléments essentiels de la motivation des salariés ;
- Peut-être un levier pour fidéliser les collaborateurs ;
- Constitue un levier pour attirer les meilleurs éléments au sein de l'entreprise (« guerre des talents »).

2- Calculer la masse salariale de BlaBlaCar en 2016, dans l'hypothèse où elle aurait opté pour le scénario décrit en annexe 9 :

Première étape : calcul de la masse salariale 2016 pour les personnes présentes au 31/12/2015

Somme des indices de l'année 2016 :

indice 100 de janvier à juin x 6 mois = $100 \times 6 = 600$

indice 103 de juillet à décembre x 6 mois = $103 \times 6 = 618$

Sommes des indices de l'année 2016 : $100 \times 6 + 100 \times 1,03 \times 6 = 1\ 218$

	Masse salariale annuelle 2015	Masse salariale annuelle 2016 des effectifs stables (POUR LE PERSONNEL PRESENT AU 01/01/2016)	
Ingénieurs	4 320 000	4 384 800	Détail 4 320 000 x 1 218 / 1200
Marketeurs	2 856 000	2 898 840	2 856 000 x 1 218 / 1200
Agents de relation	3 060 000	3 105 900	3 105 900 x 1 218 / 1200
Créatifs	720 000	730 800	730 800 x 1 218 / 1200
Personnel réseau	1 500 000	1 522 500	1 500 000 x 1218 / 1200
Total	12 456 000	12 642 840	

Deuxième étape : calcul de la masse salariale 2016 pour les personnes recrutées au cours de 2016

	Effectif	Salaire moyen mensuel	Durée en mois	Coefficient multiplicateur	Masse salariale 2016
Ingénieurs au 01/04/16	25	3500	9 mois	100*9	787 500
Ingénieurs au 01/09/16	25	3500	4 mois	100*4	350 000
Total ingénieurs					1 137 500
Marketeurs au 01/01/16	50	3400	12 mois	6*100+6*103	2 070 600
Marketeurs au 01/06/16	50	3400	7 mois	100*7	1 190 000
Total marketeurs					3 260 600
Agents relation au 01/01/16	50	1600	12 mois	6*100+6*103	974 400
Agents relation au 01/06/16	50	1600	7 mois	7*100	560 000
Agents relation au 01/09/16	50	1600	4 mois	4*100	320 000
Total Agents relation					1 854 400
Total MS personnel recrutés					6 252 500

Masse salariale 2016 = 12 642 840 + 6 252 500 = 18 895 340 €

3- Calculer la variation globale et par catégorie de personnel de la masse salariale entre le 31/12/2015 et le 31/12/2016. Après avoir rappelé la signification de l'écart sur salaire, l'écart sur composition et l'écart sur effectif global, analyser la variation de la masse salariale globale. Commentez.

Pour cette question, on utilisera pour les catégories de personnel qui ont connu des changements d'effectifs au cours de l'année 2016, les ETP (Equivalents Temps Plein) suivants :

- ETP Ingénieurs/développeurs : 127
- ETP Marketeurs : 149
- ETP Agents de relation : 245

	2015			2016			MS2016-MS2015
	Effectif	S. moyen annuel	Masse salariale	Effectif	S. moyen annuel	Masse salariale	
Ingénieurs	100	43 200	4 320 000	127	43 475	5 522 300	+ 1 202 300
Marketeurs	70	40 800	2 856 000	149	41 339	6 159 440	+ 3 303 440
Agents de relation	150	20 400	3 060 000	245	20 246	4 960 300	+ 1 900 300
Créatifs	30	24 000	720 000	30	24 360	730 800	+ 10 800
Personnel réseau	50	30 000	1 500 000	50	30 450	1 522 500	+ 22 500
Total	400	31 140	12 456 000	601	31 440	18 895 340	+ 6 439 340

Écart sur la masse salariale : 18 895 340 – 12 456 000 = 6 439 340 Défavorable.

La masse salariale a augmenté de 52 % entre 2016 et 2015.

Cet écart est dû aux variations des effectifs, à celle de la structure professionnelle et à celle des salaires : ces trois causes de formation de l'écart observé vont donc être chiffrées.

A. Écart sur effectif : (601 – 400) x 31 140 = 6 259 140 Défavorable

La hausse des effectifs – qui passent de 400 à 601 salariés entraînerait à elle seule une augmentation de la masse salariale de 2016 par rapport à celle de 2015 de 6 259 140 euros. Cet écart est « Défavorable » dans le sens où la charge de personnel est en hausse, mais nous avons vu que cette appréciation devait être nuancée car cette augmentation est la traduction de la croissance exponentielle de l'entreprise. Ou encore : MS à effectif constant =

601 personnes x 31 140 = 18 715 140 €

Et effet effectif = 18 715 140 – 12 456 000 = + 6 259 140

B. Écart sur structure professionnelle

Plusieurs calculs possibles

Calcul en masse

Masse salariale avec effectif 2016 valorisée au salaire moyen 2015

601 personnes x 31 140 = 18 715 140 €

Masse salariale avec structure professionnelle 2016 valorisée aux salaires 2015

127 ingénieurs x 43 200 € + 149 marketeurs x 40 800 € + 245 agents x 20 400 € + 30 créatifs x 24 000 €

+ 50 personnel réseau x 30 000 = 18 783 600 €

Ecart sur structure professionnelle = 18 783 600 € – 18 715 140 € = + 68 460 €

Calcul sur effectif

L'écart sur composition pour chaque catégorie se calcule en faisant :

(Effectif de la catégorie 2016 - (Effectif total 2016 * (Effectif de la catégorie 2015 / Effectif total 2015))) * salaire de la catégorie 2015

	Effectif 2016 Structure 2016 (A)	Effectif 2016 selon Structure 2015 (B)	Salaire 2015 (C)	Écart [(A) – (B)] (C)
Ingénieurs	127	601 x 100/400 = 150.25	43 200	- 1 004 400 Favorable
Marketeurs	149	601 x 70/400 = 105.18	40 800	+ 1 788 060 Défavorable
Agents relation	245	601 x 150/400 = 225.37	20 400	+ 400 350 Défavorable
Créatifs	30	601 x 30/400 = 45.07	24 000	- 361 800 Favorable
Personnel réseau	50	601 x 50/400 = 75.12	30 000	- 753 750 Favorable
	601		31 140	+ 68 400 Défavorable

Dans la structure professionnelle 2016 les ingénieurs ont un poids relatif moins important que dans la structure professionnelle 2015 de même que les catégories créatifs et personnel de réseau. Toutes choses égales par ailleurs les charges de personnel qui leur sont associées seront donc moins importantes, d'où l'appréciation « favorable ». Le jugement sur cette distorsion de structure devra cependant ne pas se limiter à cette seule perspective comptable et tenir compte plutôt des objectifs de l'entreprise en termes de positionnement stratégique et commercial et, par conséquent, des besoins de compétences associés.

C. Écart sur salaires

	Salaire 2016 (A)	Salaire 2015 (B)	Effectif 2016 (C)	Écart [(A)-(B)]x(C)	
Ingénieurs	43 483	43 200	127	+ 35 941	Défavorable
Marketeurs	41 339	40 800	149	+ 80 311	Défavorable
Agents relation	20 246	20 400	245	- 37 730	Favorable
Créatifs	24 360	24 000	30	+ 10 800	Défavorable
Personnel réseau	30 450	30 000	50	+ 22 500	Défavorable
TOTAL	31 440	31 140	601	+ 111 822	Défavorable

Les augmentations de salaires qui ont pris effet en 2016 entraînent une augmentation de la masse salariale 2016 par rapport à celle 2015.

Calcul en masse

	MS 2016			MS 2016 avec salaire 2015			ECART
	Effectif	Sal moyen annuel	Masse salariale	Effectif	Sal moyen annuel	Masse salariale	
Ingénieurs	127	43 483	5 522 300	127	43 200,0	5 486 400	+ 35 900
Marketeurs	149	41 339	6 159 440	149	40 800,0	6 079 200	+ 80 240
Agents relation	245	20 246	4 960 300	245	20 400,0	4 998 000	- 37 700
Créatifs	30	24 360	730 800	30	24 000,0	720 000	+ 10 800
Personnel réseau	50	30 450	1 522 500	50	30 000,0	1 500 000	+ 22 500
TOTAL	601	31 440	18 895 340	601	31 254,0	18 783 600	+ 111 740

D. Vérification

Écart sur effectif	+ 6 259 140	Défavorable
Écart sur composition par catégorie (structure professionnelle)	+ 68 400	Défavorable
Écart sur taux nominal	+ 111 740	Défavorable
Écart sur masse salariale	+ 6 439 280	Défavorable

Rappel : écart total de **6 439 340**, différence due aux arrondis

4- Rappeler quel est l'objectif du calcul des effets de niveau, de masse et de report. Après avoir rappelé les définitions de chacun de ces effets, calculez pour les agents de relation présents en 2015, l'effet de niveau et de masse en 2016 et l'effet de report sur 2017. On considère qu'il n'y pas eu d'augmentation salariale en 2015.

- **Objectif du calcul des effets de niveau, de masse et de report**

Une augmentation accordée en début d'année a beaucoup d'effet sur la masse salariale de l'année en cours. Inversement, si elle est décidée en fin d'année, elle a peu d'effet sur l'année en cours mais beaucoup sur l'année suivante. Les effets de niveau, de masse et de report permettent d'analyser ce phénomène.

- **Rappel des définitions**

L'effet niveau correspond à la variation de la rémunération mensuelle d'un mois par rapport à celle du même mois de l'année précédente. Il correspond à la variation de salaire perçue par le collaborateur. Il est généralement calculé en décembre.

L'effet de masse mesure l'impact des variations de l'année N sur la masse salariale de l'année N. L'effet est d'autant plus important que les augmentations ont lieu en début d'année.

L'effet de report de N-1 sur N mesure l'impact sur la masse salariale de N des augmentations réalisées en N-1. Il est d'autant plus important que les augmentations ont lieu en fin d'année N-1.

Calcul de l'effet de niveau 2016 pour les agents de relation présents en 2015

- ⇒ Salaire de décembre 2016/Salaire de décembre 2015
- ⇒ $= (1700 \times 1,03) / 1700 = 1,03$
- ⇒ L'effet de niveau est de 3%, il correspond à l'augmentation collective accordée au 1er juillet 2016

Calcul en indice	Effet de niveau 2016
Agents de relation	$103 / 100 = 1,03$, soit une augmentation de 3%

Calcul de l'effet de masse 2016 pour les agents de relations présents en 2015

- ⇒ Salaire de décembre 2015/salaire annuel 2016
- ⇒ $1700 / ((1700 \times 6) + (1700 \times 1,03 \times 6)) = 1,015$.
- ⇒ L'effet de masse est de 1,5%

Calcul en indice	Effet de masse 2016
Agents de relation	$1\ 218 / 1\ 200 = 1,015$, soit une augmentation de 1.5%

Calcul de l'effet de report 2016 sur 2017 pour les agents de relation présents en 2015

- ⇒ $(\text{Salaire mensuel de décembre 2016} \times 12) / \text{salaire annuel 2016}$
- ⇒ $(1700 \times 1,03 \times 12) / ((1700 \times 6) + (1700 \times 1,03 \times 6)) = 1,015$.
- ⇒ Le fait que l'effet de report de 2016 sur 2017 soit de 1,5% est cohérent avec le fait que l'augmentation de 3% ait eu lieu le 01/07/2016.

Calcul en indice	Effet de report (en 2017)
Agents de relation	La masse salariale plancher = $\sum \text{indice 2016} = 12 \times 103 = 1\ 236$, Effet report = $1\ 236 / 1\ 218 = 1.014$ soit une augmentation de 1.4 %

5. En vous appuyant sur les priorités des dirigeants de BlaBlaCar en matière de politique de gestion des Ressources Humaines qui sont perceptibles dans les différents documents à votre disposition, et notamment dans la présentation du sujet et les annexes 1 et 2, vous proposerez un tableau de bord de pilotage des Ressources Humaines pour 2018. Expliquer comment vous structurerez ce tableau de bord. Expliquer comment vous en organiseriez l'utilisation dans l'entreprise. Ce tableau de bord devra comprendre au moins trois objectifs prioritaires.

Un tableau de bord se structure en fonction des objectifs de l'entreprise qu'il s'agit d'abord d'identifier. Puis, chaque objectif est décliné en indicateurs cibles (littéralement : une information utile au pilotage) que les anglo-saxons dénomment KPI – *key performance indicators* - qui peuvent être soit qualitatifs, soit quantitatifs soit financiers. En termes de structuration il ne sert à rien de multiplier les indicateurs car si non ils ne sont pas utilisés (principe de rationalité limitée). D'autres part il est recommandé de varier leur nature (idéalement les KPI doivent mélanger qualitatif, quantitatif et financiers) pour stimuler la prise de décision. Le but ultime d'un TDBP bien structuré est en effet de stipuler la décision et le passage à l'acte de pilotage.

En terme d'organisation, les indicateurs sont soit produits par les systèmes d'information, soit ils font l'objet d'un comptage spécifique qui peut être décentralisé et remonté via un reporting. La consolidation des reportings permet de consolider les indicateurs décentralisés. L'analyse du TDBP s'effectue au moins une fois par mois pour permettre un pilotage actif et surveiller toute dérive des indicateurs réalisés par rapport aux indicateurs cibles. Dans ce dernier cas, le pilotage consistera à prendre des décisions et à agir sous forme d'actions préventives ou correctives pour remettre l'organisation dans le sens des indicateurs cibles, et cela sans attendre le semestre ou la fin d'année pour réagir.

Voici un tableau de bord possible. On attend des candidats qu'ils donnent au moins 3 objectifs et les indicateurs correspondants. Les objectifs doivent être formulés sous la forme d'un verbe à l'infinitif, il faut qu'il y ait au moins un indicateur cohérent par objectif, il faut que soit indiqué qu'une cible pour chaque indicateur doit être définie à fin 2018. On ne demande pas aux candidats de donner réellement une cible.

Objectifs pour 2018	Indicateurs associés	Cible à fin 2018
1- Recruter X nouveaux salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de salariés recrutés • Nombre de salariés recrutés par catégorie de personnel 	X A définir
2- Maîtriser l'évolution de la masse salariale	<ul style="list-style-type: none"> • Masse salariale 2018/masse salariale 2017 • Masse salariale 2018/CA 2018 	A définir A définir
3- Attirer de nouveaux salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de candidatures spontanées 	A définir
4- Fidéliser les salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de départ non souhaités par l'entreprise • Turnover 	Définir un maximum A définir
5- Développer l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • % de salariés participants aux BlaBlaBreaks, BlaBlaTalks • Nombre d'articles postés sur l'intranet 	A définir A définir
6- Maintenir le taux élevé de satisfaction des salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une enquête de satisfaction annuelle • Taux d'absentéisme 	A définir