

L'organisation et le contexte :

Transports MARTINEZ



Transports Martinez est une entreprise familiale de transport dirigée aujourd'hui par Alain MARTINEZ, petit-fils du fondateur. **Transports Martinez** offre des prestations sur mesure et de qualité à ses clients dans le transport de marchandises en France et à l'étranger. Cette entreprise emploie 315 personnes réparties sur 3 agences (chauffeurs grands routiers, chauffeurs courte distance, administratifs).

Alain Martinez est soucieux de préserver des conditions de travail favorables car il aimerait changer l'image du transport routier de marchandises. Il sait que souvent les chauffeurs sont au centre de revendications professionnelles et que tout conflit social peut paralyser l'activité de l'entreprise (ex: perte de clients, réorganisation de tournées au dernier moment).

Pour lui, l'intégration d'informations autres que financières dans la mesure de la performance est devenue une nécessité. Ainsi, il s'est procuré le bilan social du secteur des transports routiers de marchandises édité par le ministère des Transports pour se rapprocher voire dépasser les chiffres de la profession.

1. La mesure de la performance sociale

Document 1 : La performance

La performance sociale est subtile à mesurer mais on peut quand même trouver des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Le but de la performance sociale est de comprendre et de développer des axes de réponse au risque social. Des questions sur le stress au travail, la qualité des managers, l'implication, le climat social vont permettre à l'entreprise de voir sur quels aspects le management doit travailler pour améliorer les conditions de travail.

Ensuite l'entreprise peut elle-même fournir des données qui pourront être utilisées dans l'élaboration d'indicateurs (ex: absences, accidents du travail...). Ces indicateurs collectés donnent une photographie des ressources humaines, permettent une vision prospective, sont des outils de comparaison entre les organisations et servent de base à la concertation.

ACTIVITE 1 : A PARTIR DU DOCUMENT 1

1. Rappeler ce qu'est un indicateur et quel est son rôle

.....

.....

.....

.....

.....

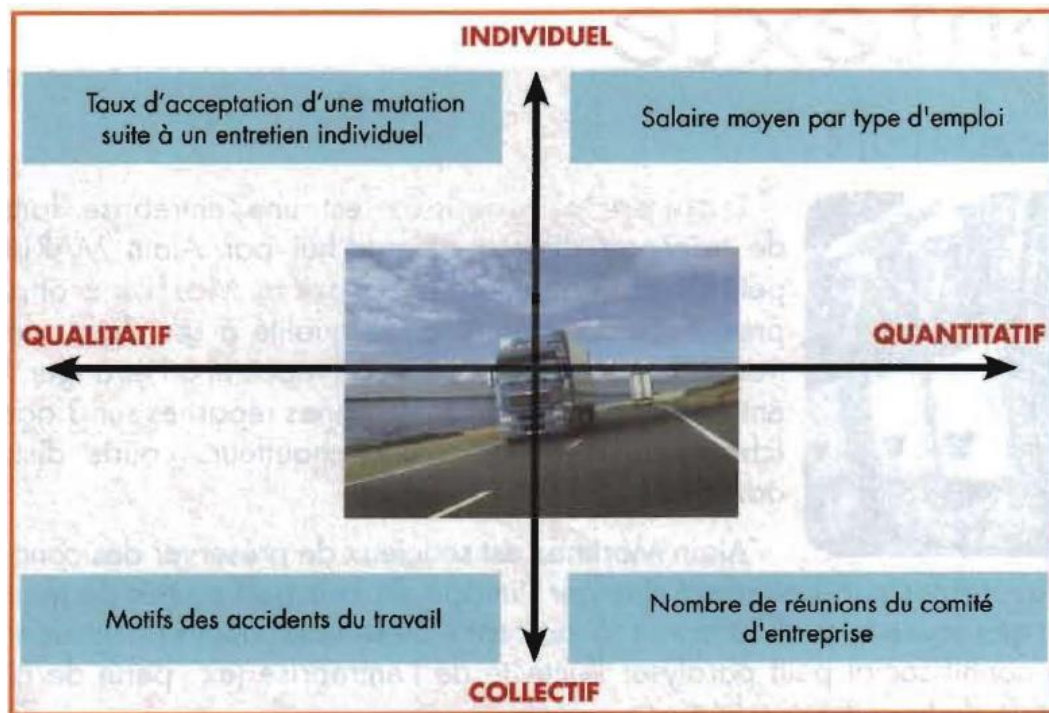
2. Trouver des exemples d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui mesurent la performance sociale

.....

.....

.....

Document 2 : Quatre dimensions des indicateurs sociaux



MARTORY B., CROZET D., *Gestion des ressources humaines, pilotages et performances.*

L'indicateur individuel apporte une information concernant une personne.

L'indicateur collectif donne une image de l'ensemble de l'organisation

L'indicateur quantitatif fournit une information facilement chiffrable, en fait brut, en valeur absolue

L'indicateur qualitatif met en relation deux variable à travers un taux

ACTIVITE 2 : A PARTIR DU DOCUMENT 2

3. Positionnez sur le graphique du document 2 les éléments suivants :

Taux d'absentéisme par chauffeur

Dépenses totales de formation

Âge moyen des chauffeurs

Masse salariale

Fatigabilité au travail

Conditions de travail

2. Le bilan social et le tableau de bord social

Document 3 : Le bilan et le tableau de bord social

La loi rend obligatoire la publication par les entreprises de 300 salariés et plus d'un bilan social chaque année. C'est un document regroupant 73 à 170 indicateurs sur les trois dernières années. Il est réparti en 7 domaines : Emploi, Rémunération, Hygiène et sécurité, Conditions de travail, Formation, Relations professionnelles et Conditions de vie dans l'entreprise. C'est une photographie de l'entreprise. Les indicateurs mentionnés dans le bilan social sont souvent complétés par quelques indicateurs plus précis, moins nombreux et retenus en fonction de leur pertinence en regard de l'action à mener (ex: le suivi d'un atelier). Ils sont alors suivis dans des tableaux de bord sociaux édités régulièrement (mensuellement, trimestriellement...) pour aider au suivi et au pilotage de l'organisation ou du service.

Passé	Présent et futur
Analyse rétrospective	Constat et actions
Bilan social	Les tableaux de bord

ACTIVITE 3 : A PARTIR DU DOCUMENT 3

4. Quels sont les domaines couverts par les indicateurs sociaux ? Complétez le tableau ci-dessous

Domaine	Exemple d'indicateur
Conditions de vie de l'entreprise	Nombre de réunions du comité d'entreprise
Relations professionnelles	Taux d'acceptation d'une mutation suite à un entretien individuel

Document 4 : Les chiffres sociaux du secteur Transport 2010



Document 5 : Extrait du tableau de bord social des transports Martinez

Salaire moyen annuel (en euros constants)			
	2008	2009	2010
Salaire moyen mensuel	2 100	2 105	2 190
Salaire moyen annuel			
Objectif			
Taux de risque (nombre d'accidents/effectif) x 100			
	2008	2009	2010
Effectif salarié	300	312	315
Accidents avec arrêt	25	25	23
Taux de risque			
Objectif			

ACTIVITE 4 : A PARTIR DES DOCUMENT 4 ET 5

5. Complétez le tableau de bord du document 5

6. Les transports Martinez ont-ils amélioré leur performance dans le temps ? Justifiez.

.....
.....
.....

7. Les transports Martinez sont-ils performants par rapports à leur secteur d'activité. Justifiez

.....
.....
.....

8. Quelles actions sont envisageables pour améliorer les performances de l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....

Document 6 : Les différences entre le bilan social et tableau de bord social

	BILAN SOCIAL	TABLEAU DE BORD
Obligation		
Domaines traités		
Horizon temporel		
Nombre d'indicateurs		
Utilité		
Périodicité		

ACTIVITE 5 : A PARTIR DU DOCUMENT 6

9. Complétez le tableau (document 6) pour visualiser les différences entre le bilan et le tableau de bord social

3. Les enjeux de la performance sociale

Document 7 : une menace de grève.....

Les chauffeurs des « Transports Martinez » ont pris connaissance des données du secteur (voir document 4) et réclament une augmentation de salaire de 100 € par mois pour l'ensemble des chauffeurs. Ils menacent de se mettre en grève si cette hausse n'est pas effective dès le début de l'année. M. Martinez, après plusieurs heures de négociation, accepte une hausse de 70 € par chauffeur. Il sait que le contentement des salariés aura des répercussions positives sur le travail des chauffeurs (ex: moins de retard, plus d'implication, donc de clients plus satisfaits).

ACTIVITE 5 : A PARTIR DU DOCUMENT 6

10. Quelles sont les aspirations des chauffeurs ?

.....
.....
.....
.....

11. Quelles sont les aspirations de M. Martinez ?

.....
.....
.....

12. Ces aspirations sont-elles contradictoires ? Justifiez.

.....
.....
.....
.....

13. Quelles seront les conséquences organisationnelles, commerciales et financières si les chauffeurs sont augmentés ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

14. Quelles sont les risques pour une entreprise d'avoir de mauvais indicateurs sociaux ?

.....
.....
.....
.....