

« Un nouveau business game qui prend en compte la dimension RH comme levier de performance »



**CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS**  
PROFESSEUR À HEC ET EXPERT EN GRH

**Vous avez participé à la conception d'un business game, *The Human capital challenge*, premier simulateur de gestion d'entreprise qui démontre le lien entre politique RH et performance économique. Pourquoi lancer un tel outil ?**

Depuis trente ans, je rêve d'un simulateur de gestion d'entreprise qui prendrait en compte la dimension RH comme levier de performance. Or j'ai constaté que les *business games* utilisés dans les formations au management permettent uniquement d'agir sur les données économiques et financières. Ce nouvel outil permet de faire interagir les décisions business et les décisions RH, et de mesurer l'importance d'investir dans le capital humain. Le jeu a été conçu pendant trois ans par Mega Learning sur les aspects techniques du simulateur de gestion, avec les contributions de mes collègues, François Railliet et Philippe Gaud\*, et moi-même sur les aspects RH.

**Comment le jeu fonctionne-t-il ?**

Il se joue en équipes de quatre à six personnes. Chaque équipe analyse les données économiques et sociales d'une entreprise – parts de marché, attractivité, effectifs managers et employés, rémunérations, engagement du personnel... – et adopte une stratégie pour développer quatre lignes de produits. Les participants ont une à deux heures pour prendre des décisions business – prix, investissement, marketing, développement – et des décisions RH – former, recruter, évaluer, agir sur les rémunérations... Puis le simulateur calcule les résultats des décisions prises, mettant en évidence les différences de stratégies, y compris RH. Le jeu se déroule en six ou sept sessions, correspondant à autant d'années virtuelles.

**Comment est-il déployé et auprès de qui ?**

Le jeu est destiné à former des dirigeants, managers opérationnels, DRH et RRH, pour sensibiliser les uns à la dimension RH et les autres aux enjeux business. Il est distribué par HEC et par le cabinet Bernard Julhiet, qui mettent des consultants à disposition pour animer les séances. Nous le conseillons plutôt en présentiel, mais il peut se jouer aussi à distance, via Internet. Les sessions peuvent être concentrées sur trois jours ou espacées dans le temps, selon la situation pédagogique. À HEC nous allons l'utiliser dans des programmes de management général, management d'une unité stratégique, l'Exed master RH, et des programmes de professionnalisation.

PROPOS RECUEILLIS PAR MARIETTE KAMMERER

\* Tous deux professeurs à HEC.

## PAS DE COUP DE POUCE SALARIAL POUR LES CADRES

Selon les entreprises interrogées par l'Apec, les budgets d'augmentation de rémunération des cadres devraient peu évoluer cette année.

En juin dernier, une entreprise sur deux (49 %) avait l'intention d'augmenter tout ou partie de ses cadres en 2014, selon l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), qui a interrogé 1 600 entreprises et publié

ses résultats le 16 septembre. C'est seulement un point de plus que l'année dernière, signe que les employeurs manquent toujours de visibilité. Du reste, 29 % des sondés n'avaient encore rien décidé à ce stade, comme l'an dernier.

**UNE ENVELOPPE MOINDRE EN INDIVIDUEL.** Si les entreprises sont aussi nombreuses qu'en 2013 – soit 46 % – à envisager des augmentations générales, l'Apec estime que l'enveloppe destinée aux augmentations individuelles (AI) pourrait se contracter. De fait, seulement 14 % des sondés projetant des AI envisagent d'accroître leur bud-

get, tandis que 27 % d'entre eux prévoient de le réduire.

Reste que 74 % des entreprises, PME en tête, déclarent avoir bel et bien augmenté tout ou partie de leurs cadres en 2013 (soit 2 points de plus par rap-

port à 2012). Quant aux salaires médian et moyen de cette population, ils restent stables en 2013 à, respectivement, 48 000 et 54 800 euros (fixe + variable). De son côté, Hay Group, qui vient de publier ses "grandes tendances RH 2014", détaille le montant des packages. Selon la société de conseil en management, le montant de variable perçu par un cadre junior s'élève en moyenne à 5 % du package global annuel, à 10 % pour un cadre confirmé et à 18 % pour un dirigeant. Le cadre dirigeant percevant un package trois fois plus important qu'un junior. **HÉLÈNE TRUFFAUT**

## À QUOI SERVIRA LE CICE ?

Pour deux tiers des entreprises, le CICE (Crédit d'impôt compétitivité emploi) soutiendra l'emploi et/ou l'investissement, selon une étude de l'Insee publiée le 19 septembre. Le CICE représentera une économie moyenne de 877 euros par salarié dans les entreprises industrielles, et

**COMPÉTITIVITÉ** de 653 euros dans les entreprises de service. La moitié de ce montant servira à accroître le résultat d'exploitation – surcroît qui, dans plus de la moitié des cas, sera utilisé pour l'investissement. 48 % des entreprises de service affirment que le CICE aura un effet positif sur leur niveau d'emploi, et 41 % sur les salaires.

Les entreprises industrielles sont moins enthousiastes, puisqu'un tiers comptent utiliser le CICE pour recruter, et un quart pour augmenter les salaires. Un tiers de l'ensemble des entreprises pensent l'utiliser pour diminuer les prix. **ÉLODIE SARFATI**