



Le positionnement des tableaux de bord au cœur du Management de la performance Cas des tableaux de bord sociaux

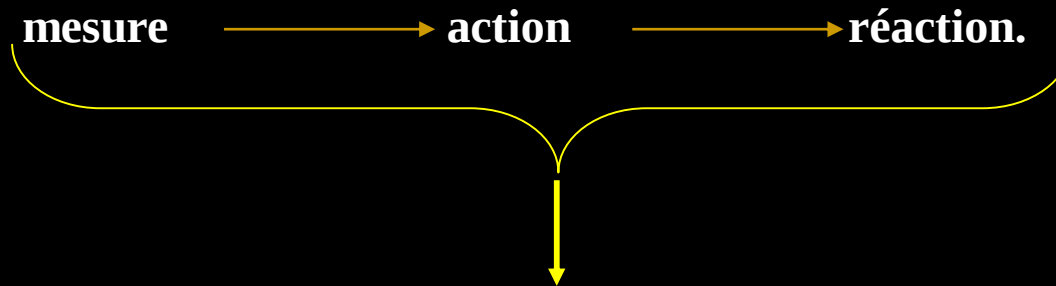
Cours animé par: Pr. ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum

Plan:

- Introduction
- Généralités sur les Tableaux de bord
- Les baromètres- clés de la conception des TDB
- Les Tableaux De Bord Sociaux
- Étude sur terrain et Résultats
- Recommandations
- Conclusion

Introduction

- Mesure, indicateurs et contrôle, quel lien ?
- Logique taylorienne : « je commande, tu travailles, il mesure et tu seras sanctionné/gratifié selon les résultats »
- Une nouvelle configuration qui inclut le changement rapide et l'imprévisibilité!
- une logique dynamique et plus réactive :



Bref, il faut PILOTER.

Avec l'entreprise "*réactive* ", le tableau de bord n'est plus un outil de contrôle mais un instrument d'aide au pilotage pour les acteurs/responsables qui leur permet de s'informer sur le fonctionnement de l'entité au niveau tant commercial et financier que productif.

Généralités sur les Tableaux de Bord

Définition:

« Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action.

Pour cela, il convient de déterminer une norme pour chaque indicateur. Ainsi, lorsque les valeurs de ces indicateurs dépassent celles référencées comme normales, elles agissent comme des clignotants d'alerte.

À charge au décideur de mener préventivement l'action ou les actions correctrices nécessaires à la réalisation nominale de l'objectif. »

Les tableaux de bord de la gestion sociale, Jean-Pierre TAIEB

Définition (suite):

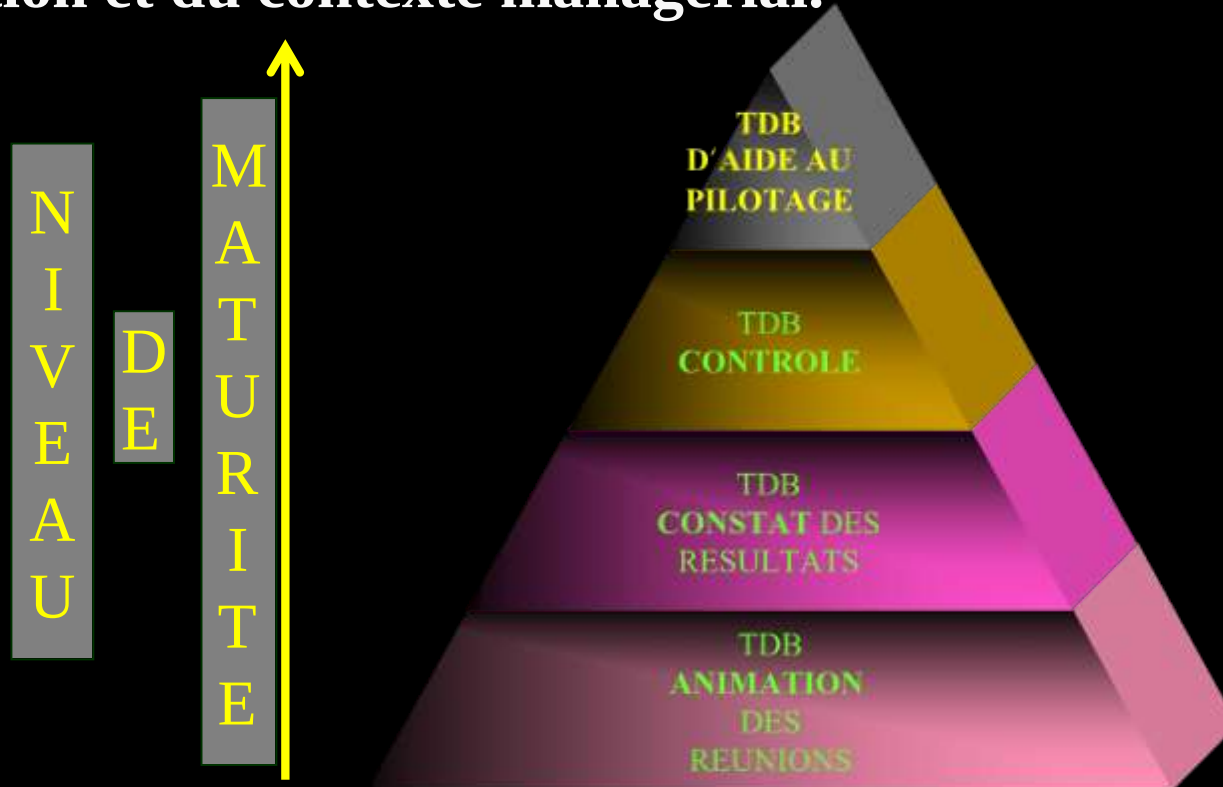
- C'est un instrument de pilotage qui permet de réaliser des prévisions à court et à moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement dans le champ d'action des directions des ressources humaines et d'engager des actions correctrices si nécessaires. Le tableau de bord RH est un outil de gestion qui réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs sociaux sollicités pour administrer les grands domaines de la GRH dans une perspective collective de création de la valeur ajoutée.

Définition (suite):

- Les décisions prises par les DRH et les
- responsables du personnel reposent sur un certain nombre d'informations sociales, avec
- comme objectif de maintenir des équipes en nombre suffisant, motivées, compétentes,
- adaptables, mobiles géographiquement, stables avec du potentiel pour évoluer tout en
- diminuant la masse salariale dans un climat social serein.

Fonctions et Utilisations du tableau de bord

Les fonctions d'un tableau de bord varient d'une entreprise à une autre, et selon le degré de maturité du système de gestion et du contexte managérial.



Le *niveau de maturité* des processus décisionnels de l'entreprise détermine ses niveaux de préoccupation en matière de construction et d'usage des indicateurs clés .

TDB
D'AIDE AU
PILOTAGE

TDB
CONTROLE

TDB
CONSTAT DES
RESULTATS

TDB
ANIMATION
DES
REUNIONS

degré
d'incertitude

des devenirs ambigus

une gamme de futurs

futur alternatifs

futur suffisamment clair

L'incomplétude de la mesure

La mesure en
temps différé

défauts majeurs
de
la conception
classique

La perte de précision loin
de la vision stratégique

Absence de Personnalisation



① Les nouveaux TDB au
service des nouveaux objectifs

② La décision en temps réel

③ Rapprocher les centres
des décisions du terrain

Les baromètres- clés de la conception

① le choix des objectifs

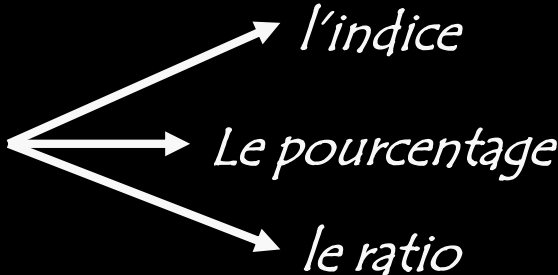
L'objectif doit être:

- fédérateur
- constructif
- réaliste
- mesurable
- accessible

② L'analyse des besoins des utilisateurs

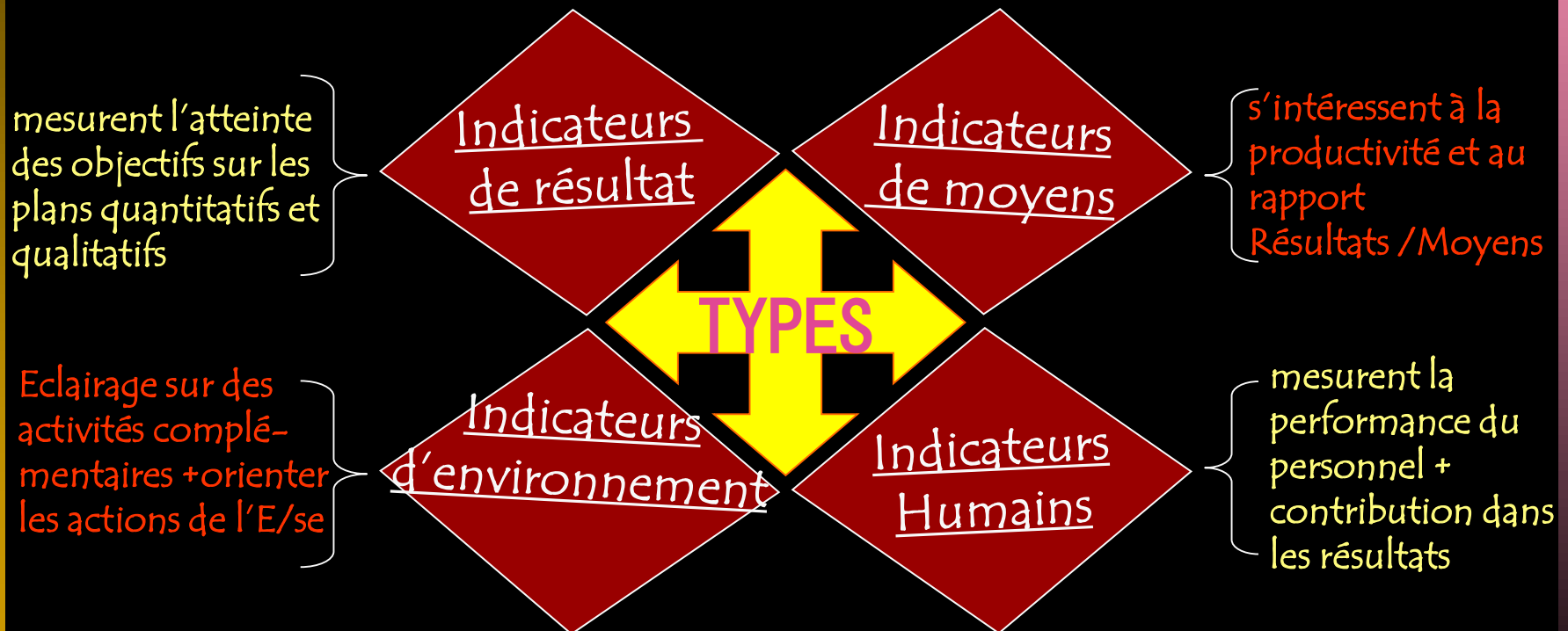
③ la collecte d'informations

④ la construction des indicateurs:

trois formes d'indicateurs (chiffrés) 

- l'indice*
- Le pourcentage*
- le ratio*

types d'indicateurs:



⑥ L'architecture d'un réseau de TDB:

il est nécessaire de procéder à une analyse de certains éléments assurant la cohérence et la fluidité du système, à savoir :

- ☞ La cohérence des informations ;
- ☞ La logique de la remontée des informations.
- ☞ « Un fonds commun » d'indicateurs.
- ☞ L'intégration des nouvelles structures: les projets et les processus.

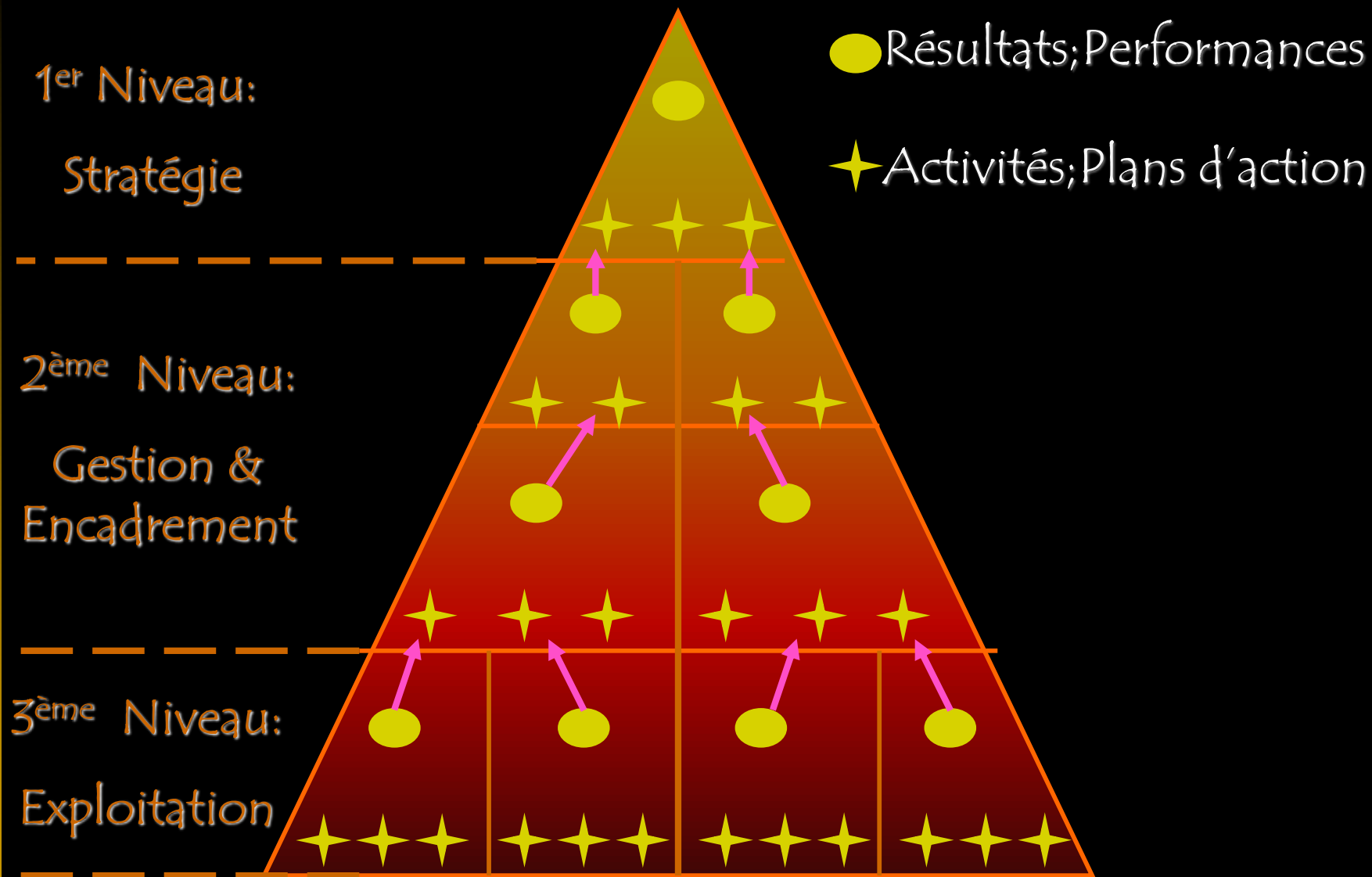


Figure 2 : la logique d'enchaînement des TDB par remontée d'indicateurs de performance

Les tableaux de bord sociaux

suivre
l'évolution
des effectifs

contrôler
la masse
salariale

Compétences
+ productivité
des salariés

mesurer les
résultats d'une
politique
sociale

corriger ou
anticiper les
problèmes

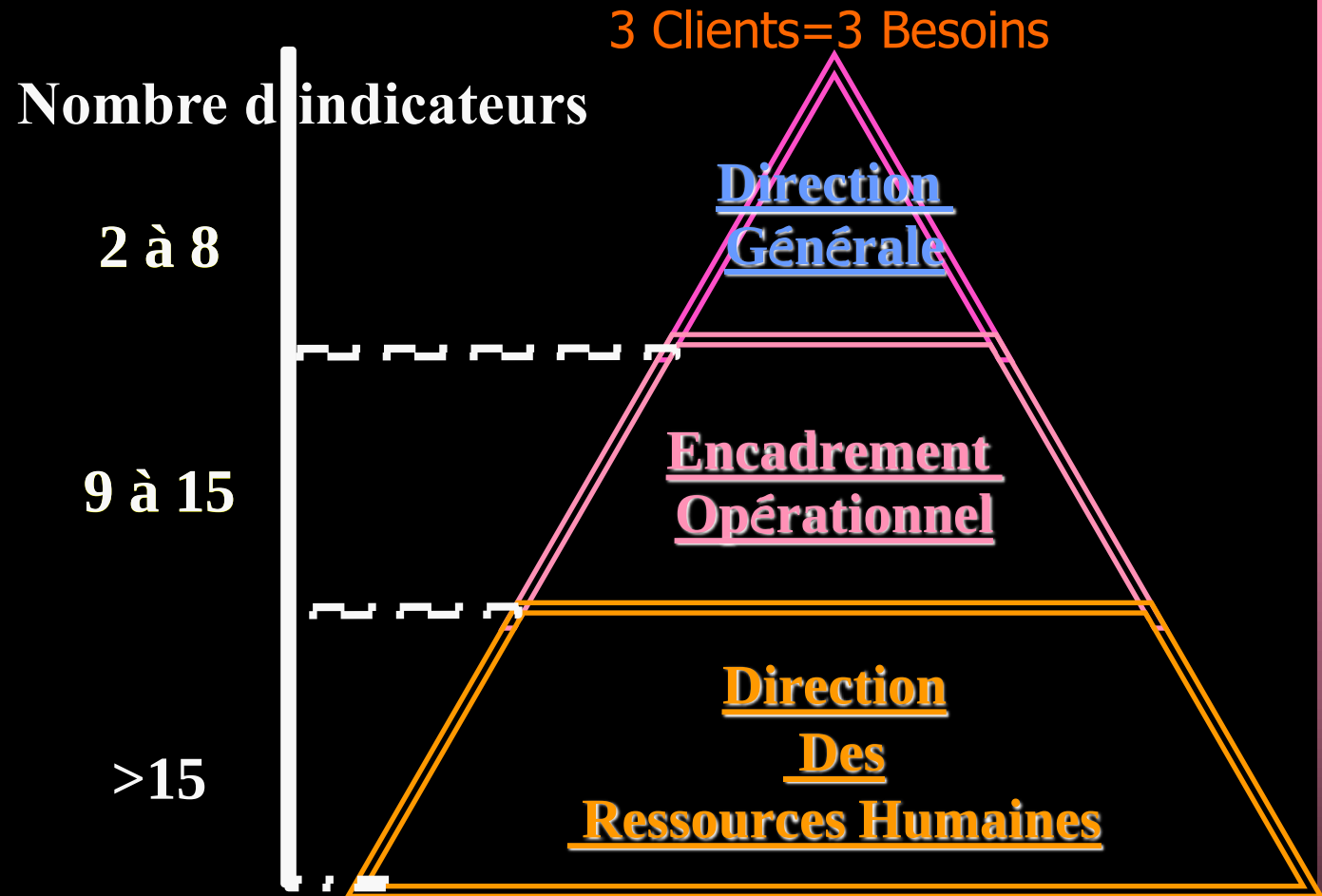
Objectifs et rôles des tableaux de bord sociaux

prendre les
décisions

dégager des
écarts

vérifier la
qualité du
climat
social.

Détermination des clients des tableaux de bord RH :



Les clients des tableaux de bord sociaux et leur niveau de besoins

Besoin de la Direction Générale

❶ la contribution du personnel à la rentabilité de l'entreprise

Ratio du poids
des frais de personnel:

$$\text{Frais RH} / \text{VA}$$

$$\text{Frais RH} / \Sigma \text{ Charges}$$

Ratio de productivité:

$$\text{C.A} / \text{Effectif Moyen}$$

$$\text{V.A} / \text{Effectif Moyen}$$

Ratio des dépenses en RH:

❷ $\text{Masse salariale} / \text{Frais RH}$

❶ $\text{Frais RH} / \text{Effectif moyen}$

❸ $\text{Masse salariale} / \text{C.A}$

② l'analyse du climat social :

Dans certains cas de la gestion sociale, il se peut que la direction s'intéresse aux indicateurs de comportement tels que :

- L'absentéisme
- Le niveau de participation des salariés à la vie de l'entreprise...

Les besoins des responsables opérationnels :



Leurs besoins s'articulent autour des idées suivantes, à savoir :

- « Motiver le personnel ».
- « Accroître la productivité ».
- « Améliorer la qualité ».
- « Réduire l'absentéisme ».
- « Respecter le budget masse salariale ».

Les besoins de la direction des Ressources Humaines :

Cette direction regroupe une équipe de professionnels qui maîtrise les ficelles de la GRH grâce à sa formation initiale. Ce qui lui permet d'analyser une panoplie d'indicateurs regroupés en famille, et de participer ainsi à l'élaboration d'un diagnostic humain global.

CHOIX DES INDICATEURS

Le tableau de bord Ressources Humaines est un instrument de gestion sociale qui se base sur des paramètres appartenant aux quatre grandes familles d'informations sociales, à savoir :

- Famille d'informations de structure
- Famille d'informations sur la compétence :
- Famille d'informations de comportement :
- Famille d'informations politiques

LES PRINCIPAUX TABLEAUX DE BORD SOCIAUX

Il y a autant de TDB que de missions de la GRH

- Tableau de bord effectifs;
- Tableau de bord Masse Salariale;
- Tableau de bord formation;
- Tableau de bord appréciation;
- Tableau de bord accidents de travail;
- Tableau de bord absentéisme...

1. TABLEAUX DE BORD ET EFFECTIF:

Il est préférable d'éclater le TDB effectif sur plusieurs sous-tableaux pour prévoir :

↳ Les sorties :

- a) Prévision de manière certaine des sorties de personnel.
- b) Prévision incertaine des sorties de personnel.

↳ Les entrées:

- a) Prévision de manière certaine des entrées de personnel.
- b) Prévision incertaine des entrées de personnel.

↳ un tableau de bord de planification des effectifs (besoin-existant-mouvement des effectifs),

Prévision incertaine des sorties de personnel.

Causes	N-1		prévision N		réalisation N		écart	
	effectif concerné	% de l'effectif inscrit	effectif concerné	% de l'effectif inscrit	effectif concerné	% de l'effectif inscrit	valeur absolue	analyse des écarts
Arrêts maladie								
Accidents du travail								
Démissions								
Départs en cours de période d'essai								
Décès								
Licenciements								

Planification: L'état des besoins et des ressources sur 2 années consécutives

Catégories	Effectifs actuels	Turn-over	Départs sur 2 ans	Départs en retraite (sur 2 ans)	Promotions (cat. >)	situation à N+2 (Ressources)	Besoins à N+2 (Rappel)	<u>Ecart</u>
I	9	0.05	1	1	+ 3	10	18	- 8
II	28	0.1	5	1	+ 6 - 3	25	35	- 10
III	62	0.13	16	4	+ 6 - 6	42	70	- 28
IV	95	0.13	25	7	+ 18 - 6	75	65	+ 10
V	302	0.16	96	6	- 18	182	350	- 168
TOTAL	496	-	143	19	-	334	538	- 204

2. La masse salariale et suivi budgétaire

Le choix des indicateurs dépend de leur sensibilité à réagir, ils se regroupent dans deux catégories :

→ **Les élément incompressibles :**

toutes les obligations, et les charges de caractère permanent fixe tels que :

- Le salaire de base et les primes fixes.
- Les heures supplémentaires.
- Le salaire des contrats à durée déterminée.
- Les charges salariales.

→ **Les éléments compressibles**

Tableau de bord: Suivi comptable de la masse salariale

[illegible]

TDB des frais de personnel

<u>A - 1</u>	<u>A - 2</u>	<u>A - 3</u>
--------------	--------------	--------------

<u>pourcentage de réalisation</u>		
28	29	26

Synthèse

Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux

Démographiques	• Effectif final/effectif initial + entrées + sorties • Ratios relatifs aux catégories professionnelles, âge, sexe, ancienneté ...
Légaux	• Heures de délégation/heures de production • Nombre de CDD, CDI, stages, alternances... • Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, VAE • Accidents du travail/effectif • ...
Économiques	• Charges sociales/effectif • Évolution de la masse salariale • Coût de la formation/effectif • Frais de personnel • ...
Représentatifs du climat social	• Heures d'absentéisme/total heures payées • Turnover • Heures de grève/total heures théoriques • Nombre de litiges transmis aux prud'hommes • ...

- Pour ce qui concerne les pratiques RH socialement responsables, une batterie d'indicateurs sociaux ont été définis sous l'égide du Comité des nouvelles régulations économiques, du 15 mai 2001 et du prospectus européen (CE 809/2004)

- - L'absentéisme : par maladie, par accident de travail, par maternité.
- - Hygiène et sécurité : Nombre d'accidents du travail, nombre de décès dus à un accident du travail, taux de fréquence, taux de gravité AT.
- - Masse salariale consacrée à la formation continue : Nombre d'heures de formation par salarié, taux de participation (nombre agents formés sur effectif mensuel moyen par tête).

- - Handicapés : Nombre de salariés handicapés, taux d'emploi de salariés handicapés (selon la législation locale), nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année, accords collectifs.
- - Organisation du temps de travail : Pourcentage des femmes à temps partiel, pourcentage des hommes à temps partiel.
- - Organisation du temps de travail au 31/12, pourcentage des femmes à temps partiel , pourcentage des hommes à temps partiel.

L'audit social au Maroc

- tout comme dans d'autres pays, vise à évaluer et à améliorer les pratiques sociales au sein d'une organisation. Il englobe divers aspects tels que les conditions de travail, les relations avec les employés, la conformité aux lois du travail, la gestion des ressources humaines, la responsabilité sociale de l'entreprise, etc.
- Voici quelques étapes et points clés à considérer lors de la pratique de l'audit social au Maroc :

Élaboration d'une stratégie d'audit :

- Définir les objectifs spécifiques de l'audit social en fonction des besoins de l'entreprise.
- Identifier les domaines clés à évaluer, tels que les politiques RH, la santé et la sécurité au travail, la diversité et l'inclusion, etc.

Collecte d'informations :

- Examiner les documents pertinents tels que les contrats de travail, les politiques internes, les registres de paie, etc.
- Conduire des entretiens avec les employés à différents niveaux de l'organisation pour obtenir des perspectives variées.

Conformité légale :

- Vérifier que l'entreprise respecte les lois du travail en vigueur au Maroc.
- S'assurer que les contrats de travail, les heures de travail et les conditions de travail sont conformes à la réglementation locale

Conditions de travail :

- Évaluer les conditions de travail, y compris la sécurité au travail et la santé des employés.
- Examiner les politiques et les pratiques liées à la gestion du stress, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, etc.

Gestion des ressources humaines :

- Analyser les pratiques de recrutement, de formation et de développement professionnel.
- Évaluer la gestion des performances et les mécanismes de rémunération.

Communication interne :

- Examiner les canaux de communication interne au sein de l'entreprise.
- Évaluer la transparence et la qualité de la communication entre la direction et les employés.

Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) :

- Vérifier les initiatives de RSE mises en place par l'entreprise.
- Évaluer l'impact social et environnemental des activités de l'entreprise.

Rapport d'audit :

- Préparer un rapport détaillé résumant les constatations, les recommandations et les actions correctives nécessaires.

- Il est important de noter que l'audit social ne se limite pas à la conformité légale, mais vise également à améliorer les conditions de travail et la satisfaction des employés. Les entreprises peuvent choisir de mener des audits sociaux internes ou faire appel à des auditeurs externes spécialisés. En outre, les normes internationales telles que la norme SA 8000 peuvent être utilisées comme référence pour l'audit social

Enquête sur terrain

Présentation de l'Étude

Dans le but de concrétiser notre recherche, il s'est avéré nécessaire de faire une enquête sur terrain auprès des unités hôtelières classées 4 et 5 étoiles de la ville de RABAT.

La première étape consiste en la préparation d'un guide d'entretien qui regroupe l'ensemble des points permettant de dégager les données susceptibles de répondre à notre problématique. L'étape qui suit concerne l'analyse des résultats obtenus.

Justification du choix

Nous avons choisi le guide d'entretien suite à plusieurs considérations, à savoir :

- Le traitement personnel et direct du sujet
- Le développement large et ouvert de tous les concepts exposés
- grâce au guide d'entretien, les résultats sont plus qualitatifs, plus diversifiés et plus représentatifs
- Les opportunités données aux enquêteurs de développer les facultés d'analyse immédiate lors d'une conversation directe.

Notre enquête vise à déceler les points suivants :

- L'intégration des tableaux de bord sociaux dans le réseau de l'unité hôtelière.
- La résistance des usagers à l'intégration et l'appropriation des T.D.B ;
- La gestion du réseau des tableaux de bord au sein de l'unité ;
- La conception et la personnalisation des tableaux de bord sociaux à travers les NTIC ;
- L'utilité des tableaux de bord pour la minimisation des coûts.

*Les résultats de
l'enquête:*

① Hôtel RABAT Hilton :

Hôtel 5 étoiles de luxe;

Propriété de SOMED,

Contrat de gestion: chaîne internationale
Hilton

La décision d'utiliser cet instrument s'est forgée dans les coulisses du siège de la multinationale.

- La DRH opte pour un tableau de bord global rassemblant les indicateurs les plus pertinents répondant aux objectifs de l'entreprise.
- Les indicateurs sont transmis mensuellement au niveau hiérarchique supérieur et au département financier(reporting).

- Les utilisateurs des tableaux de bord sont satisfaits et n'ont affiché aucune résistance à l'exception des difficultés trouvées lors de l'usage de cet outil.
- Le bilan garde un rôle important dans le pilotage.
- C'est un outil de benchmarking qui permet de comparer les performances des unités d'hébergement grâce à la multitude d'indicateurs pertinents.

- Le besoin en formation, la sécurité et les accidents de travail sont soigneusement traités par les TDBS, alors que la GPEC, la mobilité, et la qualité du climat social ne sont pas intégrées dans cet outil.
- Le tableau de bord des accidents comprend des indicateurs tels que le nombre d'accidents, leur nature, la date de l'accident, département, et les observations

- Le service RH ne dispose que des tableurs EXCEL pour construire les tableaux de bord et examiner les informations.
- Le tableau de bord est un instrument efficace pour la minimisation des coûts et l'optimisation des ressources. Il apporte une transparence au niveau des dépenses, des absences d'employés, des mobilités internes...etc.(affirme le DRH)

② Hôtel Tour Hassan le Méridien

Hôtel 5 étoiles se situant au cœur de la ville de Rabat.

Contrat de gestion: Strawood

Le responsable ignorait le commencement du projet « tableau de bord » qui est instauré, et affirme qu'il y a une liberté de choix des indicateurs et de leur nombre puisque la direction n'impose pas un modèle strict.

- C'est un tableau de bord personnalisé et Global qui répond aux objectifs préalablement tracés.
- Au début les usagers ont affiché une légère réticence vis-à-vis des tableaux de bord introduits.

- La motivation des hommes pour l'appropriation des tableaux de bord ne constitue pas une priorité qui préoccupe la direction générale; Cette dernière s'est limitée à une seule réunion d'information et de discussion avec les chefs de département sur l'utilité de l'outil.
- L'hôtel Hassan ne dispose d'aucun bilan social vu son caractère facultatif. Donc, la situation de passage du Bilan vers le Tableau de bord social n'a jamais eu lieu dans cet établissement.

- Le plan de formation ne dispose d'aucune liaison avec un tableau de bord « appréciation » et il est établi indépendamment.
- Tableau de bord « sécurité », s'inscrit dans une perspective comptable et statistique qui décrit l'ampleur des accidents.
- Les indicateurs figurant dans les tableaux de bord de la DRH sont personnalisés à l'exception du minimum imposé par la direction centrale.

- Les indicateurs de la gestion sociale sont partagés entre la DRH et les autres partenaires surtout avec la direction générale.
- Tour Hassan opère manuellement ses tableaux de bord à partir des imprimés peu changeables, et utilise assez rarement l'outil informatique pour gérer les ressources humaines.

- Le Tableau de bord social est efficace en matière de diminution des coûts cachés. L'outil a permis au service RH de minimiser le volume des coûts et de stopper les fuites budgétaires relatives aux dysfonctionnements négligés auparavant.

③ Hôtel Sofitel Diwan

Sofitel Diwan est un hôtel 4 étoiles appartenant à la chaîne internationale Accor, il se situe au centre ville de Rabat.

- Le responsable RH ignorait le commencement du projet TDB.
- L'hôtel dispose d'un TDB Global contenant des indicateurs répondant à ses objectifs et à ceux de la chaîne.
- Le tableau est le même chez tous les autres hôteliers de la gamme Sofitel au Maroc.

- Aucune résistance ne s'est affichée dans l'établissement vis-à-vis l'utilisation des tableaux de bord.
- Les usagers intègrent des commentaires sur l'utilité de l'indicateur et son mode de calcul leur permettant de saisir les significations des paramètres de mesure.

- Le bilan social ne représente aucun intérêt dans le pilotage de l'unité. Au contraire, il constitue un lourd travail qui ne produit aucun résultat.

- Les tableaux de bord de Sofitel comportent les indicateurs suivants :
 - **Structure de la population ;**
 - **Mobilité ;**
 - **Rémunération ;**
 - **Formation ;**
 - **Conditions de travail.**

- Les indicateurs des TDB-RH sont consultés par la direction de l'hôtel qui apprécie la qualité du travail fait par le service RH.
- Accor utilise l'Excel pour construire les tableaux de bord, partager l'information et la rapporter aux directions centrales.

- Les tableaux de bord engendrent des gains via la diminution des coûts cachés. Ils permettent d'éviter les fuites de budget grâce à une optimisation des ressources.

④ Hôtels 4 étoiles Indépendants

- Golden Tulip Farah Rabat
- Hôtel CHELLAH
- Hôtel OUMLIL (FRAM)
- Hôtel Majliss

sont des Hôtels ne disposant pas d'une DRH
ou d'un service Personnel qui utilise les
TDB dans la gestion.

Recommandations

- L'investissement en matière de tableaux de bord est rentable à condition de respecter certaines mesures d'utilisation et d'éviter quelques défauts.
- Par ailleurs notre hôtellerie doit revoir ses pratiques managériales en essayant d'impliquer les usagers des TDB dès la phase d'élaboration.

- L'absence de données fiables et accessibles est dû à l'absence de la culture du benchmarking dans notre hôtellerie Marocaine; donc pour faire face à la concurrence, toute entreprise doit instaurer un système Benchmarking, et ce pour avoir des informations précises sur les résultats et les pratiques des multinationales.

- L'entreprise marocaine doit cerner, comprendre son environnement, anticiper ses réactions et préparer ses propres tableaux de bord, comme l'affirmait Louis pasteur « le hasard ne favorise que les esprits préparés ».

- Enfin Les tableaux de bord doivent donc s'adapter « aux nouveaux impératifs du pilotage des devenirs ambigus », surtout dans les établissements d'accueil sensibles aux innovations, et aux changements du marché de l'offre et de la demande.

Merci pour votre attention

« La prise de température n'a jamais guéri qui que ce soit.
Elle reste cependant indispensable
pour établir un diagnostic et conduire à la guérison. »