

En ressources humaines comme dans les autres domaines, la qualité des décisions est dépendante de la qualité des informations détenues en amont. Pour construire une politique des ressources humaines efficace et dynamique, il est donc primordial de se doter d'outils performants permettant de faire circuler l'information. Si ce document leur est consacré, nous rappelons toujours que le quantitatif (statistiques, données chiffrées) est au service du qualitatif (décisions adaptées aux objectifs recherchés).

En 2006, la première étude conduite par l'Ipsoc¹ auprès de 18 sociétés internationales appartenant à différents secteurs d'activité précisait les principaux thèmes actuellement couverts par le reporting social :

- Les effectifs ;
- Les flux de personnel ;
- Les coûts salariaux ;
- La démographie ;
- La formation ;
- L'absentéisme.

Ces indicateurs sont indispensables à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage globale. Ils représentent le socle du processus, notamment au travers de l'analyse des effectifs et du contrôle de la masse salariale.

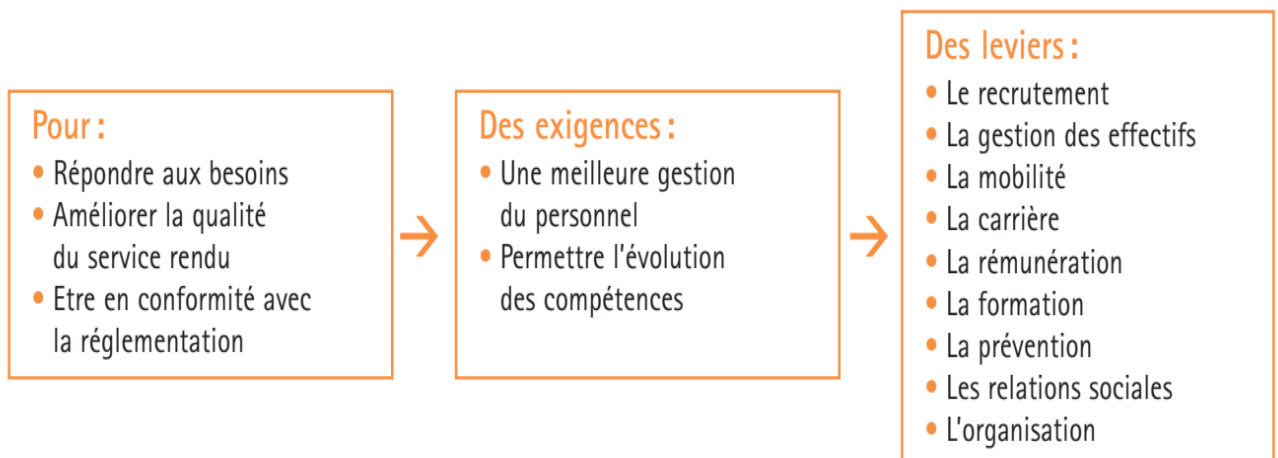
En ressources humaines comme dans les autres domaines, la qualité des décisions est dépendante de la qualité des informations détenues en amont. Pour construire une politique des ressources humaines efficace et dynamique, il est donc primordial de se doter d'un système de pilotage qui est l'agrégation d'indicateurs qui permet de mieux appréhender les phénomènes observés, de dégager et circuler l'information nécessaire à la prise de décision.

La vocation des TBS consiste à mesurer les résultats des différents paramètres de la politique sociale. Ils permettent de réaliser le diagnostic social de l'entreprise. Certains intègrent peu ou prou l'intégralité du pilotage des fonctions ressources humaines. Aujourd'hui, la grande majorité des indicateurs du TBS demeure centrée sur les domaines traditionnels de la gestion sociale : les effectifs, l'absentéisme, la formation et le contrôle de la masse salariale.

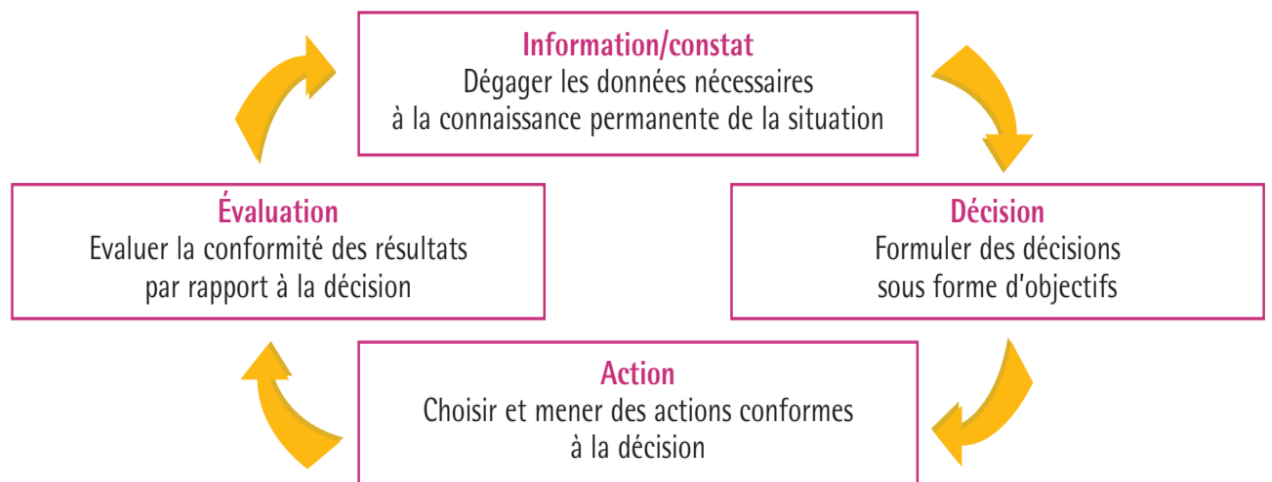
Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction ressources humaines, il convient de mettre en place des outils de pilotage. Pour cela il est nécessaire :

- d'identifier les principales missions concernées,*
- de préciser les résultats attendus,*
- de définir les informations et les indicateurs pertinents nécessaires pour atteindre les objectifs.*

Une politique des ressources humaines dynamique



Une politique des ressources humaines dynamique



Bâtir un système de pilotage

Définition du système de pilotage : un système de pilotage est l'agrégation d'indicateurs qui permet de dégager l'information nécessaire à la prise de décision.

Bâtir un système de pilotage

Systeme de pilotage de la fonction ressources humaines



Suivre les variables



Détecter des évolutions significatives



Anticiper des situations

Les Tableaux de Bord Sociaux

Définition

Le tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables. Le tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. C'est un ensemble d'indicateurs choisi pour rendre compte et suivre une situation.

On constate deux grandes familles de tableaux de bord :

- **Les tableaux de bord à fréquence mensuelle : ils sont les plus utilisés dans la fonction ressources humaines où le mois est le cycle le plus significatif de l'organisation (cycle de paie notamment).**

- **Les tableaux de bord à fréquence annuelle : ils concernent principalement les niveaux du management**

stratégique et la DRH qui poursuivent des objectifs prévisionnels à plus long terme.

Objectifs

C'est un outil d'aide au management, en trois dimensions pour :

- **Piloter : le tableau de bord est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite (un service, une direction...). Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.**

Objectifs

- **Animer : La mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. A travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégique et opérationnel.**

Objectifs

- **Organiser** : par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques. Il peut alors réfléchir sur les leviers d'action qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines.

Le Tableau de bord permet de suivre le cap (les orientations stratégiques) de faire point, pour s'assurer que l'on est bien sûr la route fixée, de mesurer les écarts, pour s'assurer que l'on est bien sûr la route fixée, de mesurer les écarts éventuels et prendre, si besoin est, les décisions de correction de la trajectoire uels et prendre, si besoin est, les décisions de correction de la trajectoir

Élaboration des tableaux de bord et contenu

- La réalisation d'un tableau de bord nécessite une volonté affirmée d'agir. Préalablement au constat, il est nécessaire de savoir où l'on souhaite aller.
- La rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'analyse. Exemple pour le suivi de l'absentéisme (quel type d'absentéisme, pour quelle partie du personnel)
- L'objectif doit comporter des verbes d'action mesurable (augmenter, diminuer, réduire, stabiliser...)
- Faire suivre le verbe d'action mesurable, d'un chiffre de l'action à mener (diminuer de x % ; ...)
- La dernière précision concerne la durée de l'action engagée (diminuer de x % sur x mois, années,...)

Élaboration des tableaux de bord et contenu

- La mise sur pied d'indicateurs pertinents, autant qualitatifs que quantitatifs, constitue la seconde étape et doit bénéficier d'une attention soutenue.
- Les indicateurs doivent être fidèles et constants, justes et précis. Le choix s'opère avec le destinataire du document en fonction de ses missions et responsabilités. Il est indispensable de mettre en place des fiches techniques de description des indicateurs.
- Les tableaux ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action : les commentaires doivent être le plus succinct possible.
- Agréger l'information, éviter la pléthore et la redondance. L'information doit être lue « d'un seul coup d'œil » en fonction d'un ensemble synoptique de graphes, d'indicateurs et de clignotants .
- Il est nécessaire de hiérarchiser l'information dans la présentation

Élaboration des tableaux de bord et contenu

- **La diffusion du tableau de bord constitue la dernière étape :**
 - **Adapter les tableaux de bord sociaux à leurs destinataires.**
 - **Déterminer les destinataires : direction générale, directeurs et chefs de service, direction des ressources humaines.**
 - **Choisir une périodicité de production des tableaux de bord (et s'y tenir). Le choix des indicateurs se fait aussi en fonction de la périodicité de production du document.**
 - **Diffuser le document à la période prévue.**

Exemple de tableaux de bord

→ Constat :

- implication moindre de certains employés dans leur poste de travail (signes de démotivation, absentéisme en progression, objectifs fixés non atteints).
- sur l'ensemble des postes pourvus en 2003, 3 postes sont pourvus par mobilité interne.
- les besoins en recrutements sont plus nombreux (de 13 recrutements en 2003 on passe à 22 en 2005). Ce mouvement n'est pas uniforme.

→ Recommandation :

Face à ces évolutions, le besoin de redéploiement des effectifs et des compétences est fort.

Le développement de la mobilité interne donnerait la possibilité à l'employé d'acquérir des compétences et d'intégrer un environnement nouveau.

Elle doit être envisagée comme un des leviers d'action pour lutter contre la démobilitation

et l'usure professionnelle. A compétence égale, il faut privilégier le recrutement en interne.

→ Objectif :

Favoriser la mobilité interne en doublant le nombre de recrutements par cette voie.

Les Indicateurs Sociaux

Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Un indicateur est un instrument de mesure et d'analyse qui permet de suivre l'évolution d'une situation. Il fournit une information chiffrée et objective visant à mesurer une variable. Son caractère purement informatif et comptable est primordial et constitue le préalable nécessaire à toute analyse ultérieure.

Un indicateur peut être nominal (chiffres absolus) ou être un ratio (durée moyenne, taux).

Processus d'élaboration d'un indicateur

→ Définir le périmètre de l'indicateur:

- Quel en est précisément l'objet ?**
- Que cherche-t-on à mesurer ?**
- L'objectif fixé est-il assez précis pour être traduit par la construction d'un indicateur ?**
- Quelle est la population concernée ?**
- Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ?**

Processus d'élaboration d'un indicateur

→ Définir la durée de l'action envisagée, la date à laquelle les résultats sont escomptés :
- Sur quelle durée doit porter l'observation ?

Processus d'élaboration d'un indicateur

→ Définir qui met en place l'indicateur :

- DRH si l'objet porte sur l'ensemble de l'entreprise***
- DRH et management à un niveau plus fin, pour que celui-ci soit associé et se reconnaisse dans la mise en place de l'indicateur.***

- *Les indicateurs doivent être pertinents, fidèles et constants, justes et précis. Le choix se fait avec le destinataire du document en fonction de ses missions et responsabilités. Il est indispensable de mettre en place des fiches techniques de description des indicateurs.*

- *En fonction des besoins des entreprises, des indicateurs seront privilégiés à d'autres. La pertinence d'un indicateur prend du sens et de l'intérêt dès lors qu'il peut être croisé avec d'autres indicateurs.*

Il est nécessaire lors de l'élaboration d'un indicateur de s'interroger sur le choix du numérateur (périmètre du phénomène) mais surtout sur celui du dénominateur (population soumise à l'événement).

Il faut s'interroger sur le paramètre qui va donner du sens à la variable. Il peut être important de la décliner par sexe, age, statut (variables explicatives).

Les graphiques

Pour un bon nombre d'indicateurs, le tableau de chiffres et de pourcentages suffit à lui seul à donner une représentation du phénomène. En revanche, si l'on veut représenter une évolution ou une répartition variable de plusieurs éléments, il devient nécessaire d'utiliser les graphiques.

Les graphiques

→ *Les graphiques présentent plusieurs intérêts :*

- *La concision*
- *La rapidité de perception*
- *Une vue d'ensemble d'une situation*
- *La synthèse de données dont la description serait longue et fastidieuse.*

Les graphiques

→ On retient deux types de graphiques :

- Les graphiques de variations (courbe, histogramme) : Ils représentent les évolutions dans le temps d'un phénomène.

Ex. évolution des effectifs, évolution des absences...

- Les graphiques de structures (diagramme, camembert) : Ils représentent, à un instant donné, la répartition des variables d'un même phénomène.

Ex. Répartition des effectifs par statut, répartition des types d'absences dans l'année (maladie, accident du travail...).

Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction ressources humaines, il convient de mettre en place des outils de pilotage. Pour cela il est nécessaire :

- d'identifier les principales missions concernées,
- de préciser les résultats attendus,
- de définir les informations et les indicateurs pertinents nécessaires pour atteindre les objectifs.

Déterminer l'objectif de chaque indicateur

- délimiter les frontières de l'observation (l'objet, les agents concernés, le service)
- définir la durée de l'observation
- définir le sens de l'évolution attendue (augmenter, diminuer, maintenir)
- quantifier la mesure

Élaborer le tableau de bord

- élaborer les indicateurs
- anticiper et dégager les tendances
- croiser les indicateurs et désigner les corrélations

Repérer les sources d'informations

- les sources d'informations internes (base de données du personnel, des autres services fonctionnels, des services opérationnels, les études, les enquêtes...)
- les sources d'informations externes (centres de gestion, autres collectivités, guide des ratios, études et enquêtes des organismes de conseils).

Présenter les outils de pilotage pour une communication efficace

Le choix de la forme de
présentation dépend:

- de la cible
- du message à faire passer
- de l'effet escompté
- des règles de communication courante

Indicateurs de pilotage des risques :

- Taux d'absentéisme :

$$\left[\frac{\text{Nombre total de jours d'absence année N}}{\text{Effectif moyen année N}} / 365 \right] * 100$$

Indicateurs de pilotage des risques :

- Proportion d'absentéisme :

$$\left(\frac{\text{Heures d'absence sur la période}}{\text{Heures théoriques sur la période}} \right) \quad * 100$$

Indicateurs de pilotage des risques :

- **Mouvements du personnel¹**

- Taux de Turn over ou rotation du personnel :

$$\frac{(\text{Nombre d'entrées période N} + \text{nombre de sorties période N}) / 2}{\text{Effectif moyen période N}} \quad *100$$

