

UNIVERSITE IBN ZOHR

Faculté des Sciences  
Juridiques, Economiques et  
Sociales, Agadir



Exposé sous thème :

## **Bilan Social, Tableau de Bord Social, Ratios Sociaux et leur impact sur la performance de la Fonction RH**

Réalisé par :

M. BOUYA Mohamed

M. ZIRARI Abdellatif

Encadré par :

Dr. JIDOUR Mohamed

Matière : Gestion des Ressources Humaines

# **Plan de l'exposé**

## **Introduction**

## **Chapitre 1 : Les Indicateurs Sociaux**

**1) Qu'est-ce qu'un indicateur ?**

**2) Processus d'élaboration d'un indicateur**

**3) L'exploitation des ratios et leurs limites**

**4) Les graphiques**

**5) La pyramide des âges**

## **Chapitre 2 : Le Bilan Social**

**1) Définition**

**2) Les objectifs**

**3) Le contenu**

**4) Exploitation et limites**

# Plan de l'exposé

## Chapitre 3 : Les Tableaux de Bord Sociaux

1) Définition

2) Objectifs

3) Élaboration des tableaux de bord et contenu

4) Exploitation et limites

5) Exemple de tableaux de bord

## Chapitre 4 : L'impact sur la performance de la fonction ressources humaines

1) L'impact des outils de pilotage sur la  
performance de la fonction RH

2) Points de vue des praticiens du domaine des RH

Conclusion

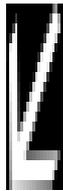
Références

# Introduction

*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.*

# Introduction

Systeme de stockage de l'information ressources humaines



Suivre les variables

Détection des évolutions significatives

Anticiper des situations

# Introduction

*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.*

# Introduction

Passé lointain	Passé proche	Présent	Futur proche	Futur lointain
	<b>l'analyse rétrospective</b>	<b>l'observation</b>		<b>l'anticipation</b>
	<b>Bilan Social</b> = Outils d'information et de concertation	Les tableaux de bord = Outil de pilotage et d'aide à la décision		Modélisation = Outil de projection

# Chapitre 1 : Les Indicateurs Sociaux

## 1) 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).

# Chapitre 1 : Les Indicateurs Sociaux

## 2) 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 ?

→ Définir la durée de l'action envisagée, la date à laquelle les résultats sont escomptés :

- Sur quelle durée doit porter l'observation ?

→ Définir qui met en place l'indicateur :

- DRH si l'objet porte sur l'ensemble de l'entreprise

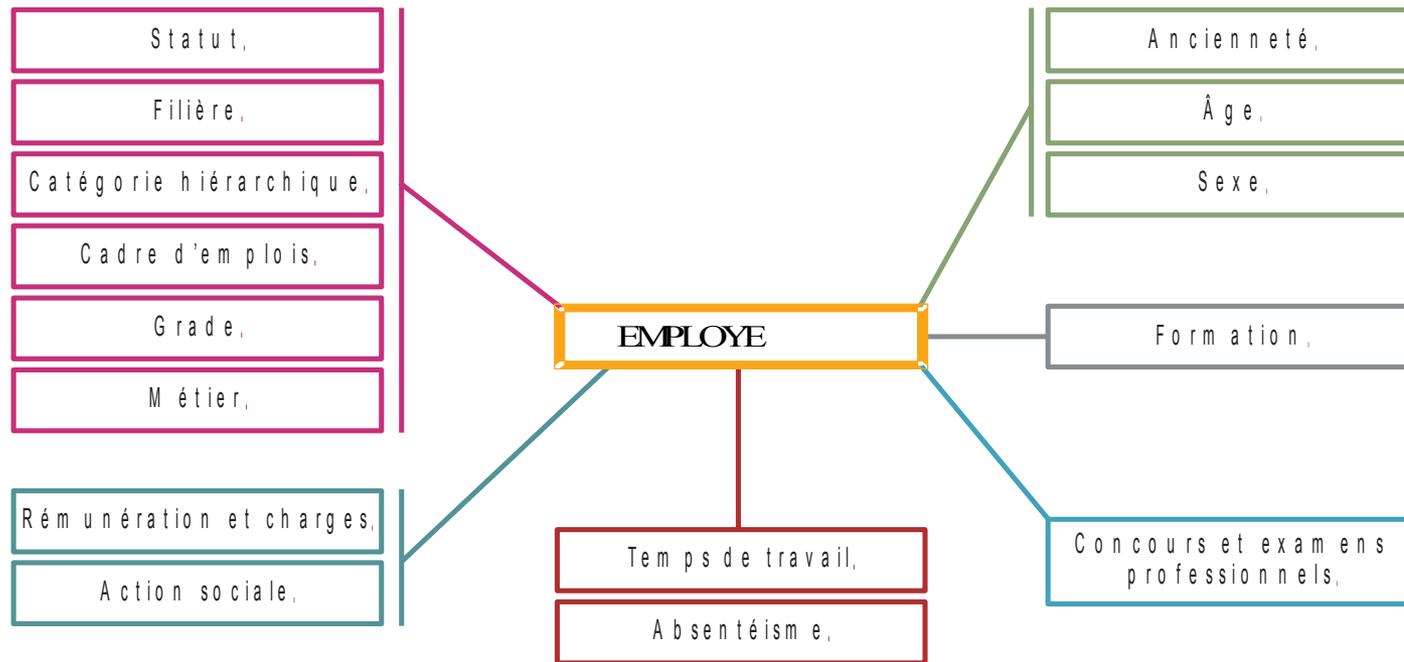
- DRH et management à un niveau plus fin, pour que celui-ci soit associé et se reconnaisse dans la mise en place de l'indicateur.

# Chapitre 1 : Les Indicateurs Sociaux

- *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.*

# Chapitre 1 : Les Indicateurs Sociaux

Les différentes variables qui contourent un employé



# Chapitre 1 : Les Indicateurs Sociaux

*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).*

## → Exemple de choix d'indicateur

<b>Problème ou besoin</b>	<b>Moyen d'action</b>	<b>Indicateur ou ratio</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Masse salariale élevée</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rémunération au mérite</li><li>- Régression de la prime d'ancienneté</li><li>- Diminution des automatismes d'avancement</li><li>- Recours aux contrats aidés(qualification, adaptation, temps partiel)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Montant de l'ancienneté / Masse salariale totale</li><li>- Nombre promotions (par service) / Effectif</li><li>- Nombre de contrats aidés / Effectif total</li><li>- Montant des charges économisées / Montant total des charges sociales</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Calculs de paie erronés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formation aux techniques de calcul de paie</li><li>- Optimisation de l'outil informatique</li><li>- Calendrier des opérations de paie</li><li>- Communication organisée avec les responsables opérationnels, comptabilité et informatique.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nombre des réclamations</li><li>- Nombre de paies fausses / Nombre total de paies</li><li>- Nombre de fois ou la paie est sortie avec retard</li><li>- Nombre de retards dans le paiement des charges sociales</li></ul>

# Chapitre 1 : Les Indicateurs Sociaux

## 3) 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 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.

→ 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.

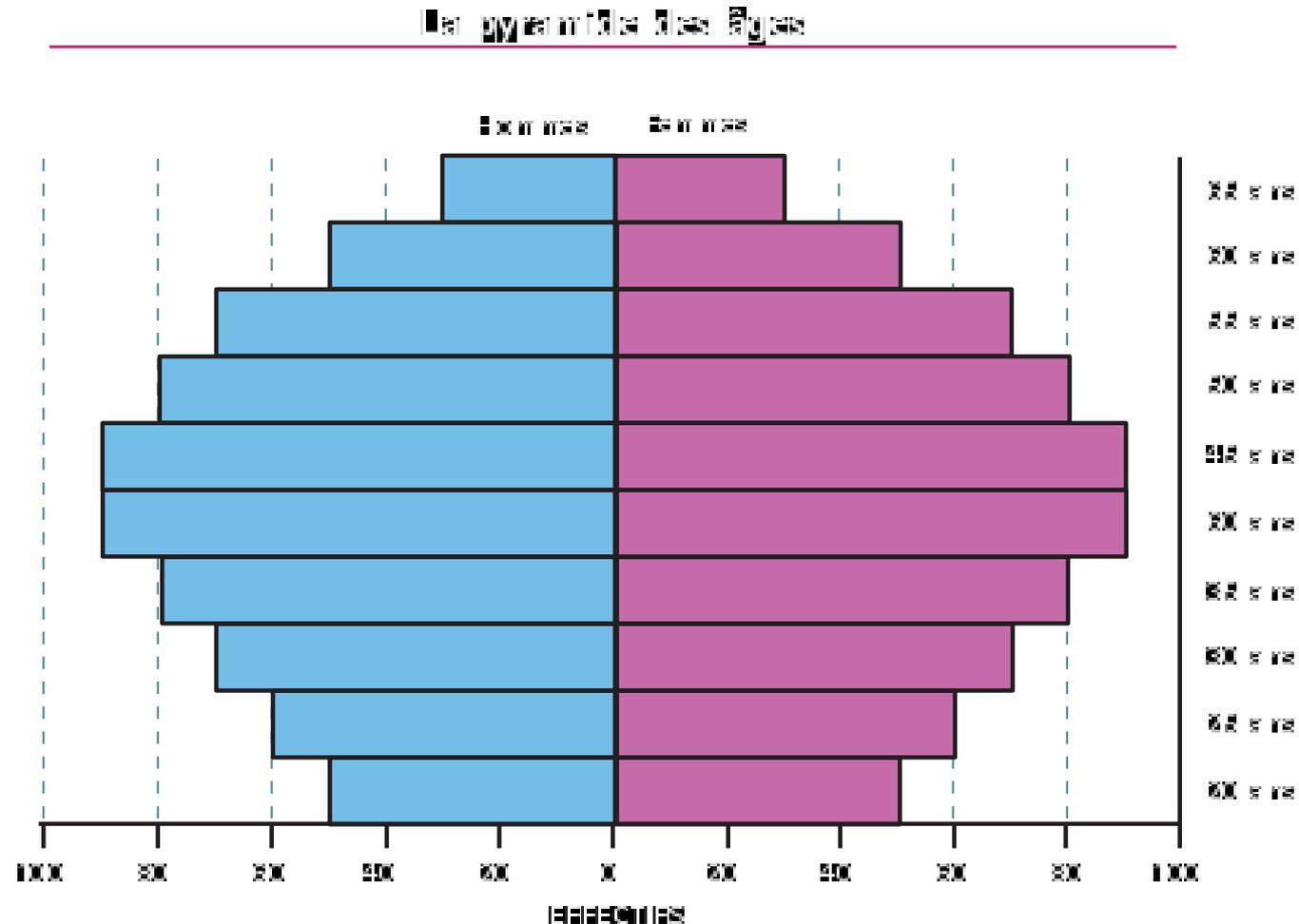
Ex. Répartition des effectifs par statut, répartition des types d'absences dans l'année (maladie, accident du travail...).

# Chapitre 1 : Les Indicateurs Sociaux

## 3) La pyramide des âges :

- La pyramide des âges représente la répartition par sexe et âge de la population à un instant donné
- Elle est constituée de deux histogrammes, un pour chaque sexe (par convention, les hommes à gauche et les femmes à droite) où les effectifs sont portés horizontalement et les âges verticalement

# Chapitre 1 : Les Indicateurs Sociaux



# Chapitre 1 : Les Indicateurs Sociaux

- *La pyramide des âges représente une photographie globale de la répartition par âge de la population étudiée. Cependant, elle peut masquer des disparités importantes. Par exemple, la pyramide des âges de la ville «Z» est une photographie des agents à un moment donné. Elle cache des différences entre cadres d'emplois, certains étant plus jeunes que d'autres, par exemple.*

# Chapitre 2 : Le Bilan Social

## 1) Définition

→ Mis en place en 1977. Article L438-1 du Code du Travail et devenu obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Le bilan social est un outil contributif au dialogue social interne et apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il n'est autre qu'une photographie de l'entreprise à l'année N, mettant à disposition de ses utilisateurs des données quantitatives brutes. Ces informations contenues dans le bilan social revêtent des modes d'expression multiples :

-nominal : valeur absolue, nombre d'unités

-ordinal : classement d'éléments

-statistiques : moyennes, médianes...

-ratio : rapprochement de deux grandeurs caractéristiques

-binaire : oui/non

→ Le mode d'expression le plus fréquent est le mode nominal. Cette abondance des indicateurs nominaux marque la volonté du législateur de privilégier l'information brute considérée comme plus proche de l'objectivité. Ainsi, proposer un ratio, c'est déjà orienter l'analyse du bilan social dans une certaine direction. Cette démarche irait à l'encontre de la volonté de départ de l'institution du bilan social qui est un « inventaire de la situation de l'entreprise à un moment t ».

# Chapitre 2 : Le Bilan Social

## 2) Les objectifs

- Le bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre, permet de repérer les dysfonctionnements dans l'entreprise mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre. En outre, il apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis.

- C'est un outil :

### de management qui permet :

- d'observer, d'étudier le personnel,
- de suivre les évolutions,
- de fixer des objectifs et de s'y tenir,
- de stimuler le dialogue avec les partenaires.

### de planification :

- Outil de management à travers les projections et les prévisions qu'il permet d'élaborer.
- Outil d'aide à l'élaboration d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs.
- Outil comparatif d'aide à la décision pour les entreprises.

# Chapitre 2 : Le Bilan Social

## d'information :

- **Photographie à un instant T : il regroupe en un document unique, les principales données chiffrées.**
- **Outil de connaissance sociale de l'entreprise : il permet de connaître (de manière fine) les caractéristiques du personnel de l'entreprise et il fournit des éléments contributifs au dialogue social.**
- **Elaboration des indicateurs communs, apportant une homogénéité dans la façon de dénombrer le personnel et d'analyser ses caractéristiques.**
- **Vecteur d'information du personnel sur la structure dans laquelle ils travaillent, le bilan social permet de procéder à des comparaisons opportunes avec d'autres entreprises sur la base d'indicateurs identiques**

## de concertation :

- **Stimule le dialogue social avec les représentants du personnel sur la base de données claires, objectives et comparables dans le temps.**

# Chapitre 2 : Le Bilan Social

## 3) Le contenu

Le bilan social regroupe tout d'abord les principaux indicateurs concernant le personnel de l'entreprise qui sont :

### *Les emplois :*

- *emplois permanents*
- *détail des emplois permanents*
- *emplois en équivalent temps plein*
- *évolution des emplois*

### *Les effectifs :*

- *Personnel permanent*
- *Personnel permanent en équivalent temps plein*
- *Autres personnels non permanents*
- *Autres personnels gérés*
- *Effectif suivant le statut*
- *Effectif par filière*
- *Effectif par catégorie hiérarchique*
- *Effectif par service, par direction*
- *Âge de l'effectif*
- *Âge par statut et par cadre d'emplois*
- *Ancienneté dans l'entreprise*
- *Taux d'encadrement*
- *Effectif exerçant un encadrement par catégorie*
- *Effectif à temps non complet*
- *Effectif à temps partiel*
- *Effectif par lieu de résidence*

### *Les flux :*

- *Entrées et sorties*
- *Taux de recrutement*
- *Taux de sortie*
- *Taux de rotation*
- *Taux de remplacement*
- *Projection de départs en retraite*

### *Les recrutements et les carrières :*

- *Recrutement*
- *Situation antérieure des employés recrutés*
- *Recrutement sur emploi nouveau ou vacant*
- *Modalités de recrutement*
- *Mobilité interne*
- *Avancement de grade et promotion*
- *Agents au dernier échelon*
- *Mode de promotion*

### *Les travailleurs handicapés :*

- *Taux de travailleurs handicapés*

# Chapitre 2 : Le Bilan Social

## 3) Le contenu

### **Temps de travail et absence :**

- Nombre de jours travaillés dans l'année
- Cycle de travail
- Maladie ordinaire
- Taux d'absence pour maladie de courte durée
- Répartition des absences
- Durée des arrêts de travail
- Congés longue maladie et maladie de longue durée
- Autres absences
- Coût des absences

### **Rémunération :**

- Rémunération nette moyenne
- Part des primes dans la rémunération

### **Masse salariale et budget dans l'entreprise :**

- Masse salariale brute
- Masse salariale nette
- Part de la masse salariale dans le budget de fonctionnement
- Evolution comparée dépenses de personnel/autres dépenses de fonctionnement
- Coût moyen par emploi permanent

### **Conditions de travail :**

- Organisation du temps de travail
- Surveillance médicale du personnel

### **Conditions d'hygiène et de sécurité :**

- Accidents du travail
- Maladie professionnelle
- Taux de fréquence et de gravité
- Accidents par cadre d'emplois
- Coûts financiers des accidents
- Hygiène et prévention des risques professionnels
- Personnel chargé de la sécurité

### **Formation :**

- Niveau de qualification
- Types de formations suivies dans l'année
- Organisme dispensateur de formateur
- Taux de présence en formation
- Nombre d'employés bénéficiaires d'au moins une formation
- Durée moyenne par action de formation
- Durée moyenne par agent en formation
- Demandes non réalisées
- Plan de formation
- Coût de la formation

### **Relations professionnelles :**

- Organes paritaires
- Moyens mis à disposition des représentants du personnel
- Conflits sociaux
- Avantages sociaux

# Chapitre 2 : Le Bilan Social

## 4) Exploitation et limites

L'exploitation du bilan social passe par la communication du bilan à tous les services. Des réunions d'échanges avec les chefs de service et la direction des ressources humaines permettent de dégager les priorités, « d'expliquer » les résultats, de « faire passer des messages » et d'informer. Ainsi la Direction des ressources humaines a une vision plus précise de la population gérée.

Outil de communication, il est important de le diffuser au plus grand nombre, soit dans sa totalité, soit en présentant les informations clés. Le Code du travail rend obligatoire la diffusion du bilan social auprès de trois catégories de personnes : l'inspecteur du travail, les salariés et les actionnaires des entreprises constituées sous forme de société par actions.

Pour rendre un bilan social utile et reconnu, il faut pouvoir le segmenter au niveau des directions. L'étude par secteur d'activité et leur comparaison transforme le bilan social en un outil dynamique. Pour ce faire, le choix d'indicateurs pertinents est fondamental.

# Chapitre 2 : Le Bilan Social

## 4) Exploitation et limites

Le bilan social, en globalisant les données, porte en lui ses propres limites : l'agrégation des données rend parfois malaisée leur interprétation. Les gestionnaires des ressources humaines sont très vite conduits à analyser ce taux global par direction, métier, tranche d'âge, etc.

Le bilan social ne résout aucun problème : il guide les responsables dans la formulation des bonnes questions ou dans le repérage des manques du système d'information.

Le bilan social peut être considéré comme un tableau de bord spécifique dont le principal objectif est la communication et le dialogue social. Mais l'objectif d'action est peu présent compte tenu du nombre important d'informations. Le bilan social peut constituer une bonne base de départ pour la constitution ultérieure de tableaux de bord.

# Chapitre 3 : Les Tableaux de Bord Sociaux

*Le bilan social a ses limites car il donne uniquement des informations. Il ne peut être un outil de pilotage. C'est pourquoi, l'utilisation des tableaux de bord sociaux est nécessaire.*

# Chapitre 3 : Les Tableaux de Bord Sociaux

## 1) 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.

# Chapitre 3 : Les Tableaux de Bord Sociaux

*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.*

# Chapitre 3 : Les Tableaux de Bord Sociaux

## 2) 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.
- 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.
- 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.

# Chapitre 3 : Les Tableaux de Bord Sociaux

*Le Tableau de bord permet de suivre le cap (les orientations stratégiques) de faire le point, 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.*

# Chapitre 3 : Les Tableaux de Bord Sociaux

## 3) 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,...)

# Chapitre 3 : Les Tableaux de Bord Sociaux

## 3) 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

# Chapitre 3 : Les Tableaux de Bord Sociaux

## 3) 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.

# Chapitre 3 : Les Tableaux de Bord Sociaux

## 4) Exploitation et limites

→ Les limites :

Le tableau de bord n'est pas :

un outil de sanction : le tableau de bord ne doit pas être un instrument répressif au service du management. Les dimensions de dialogue et de partage des réflexions constituent le socle incontournable de l'outil tableau de bord. Pris dans un sens répressif, le tableau de bord ouvre la voie à des pratiques perverses (contestations, « bidouillages »...) qui laisseront des traces indélébiles !

un outil figé : une entreprise, une direction, un service sont des systèmes ouverts et vivants ; le tableau de bord doit donc pouvoir évoluer. La pertinence des indicateurs et des informations induites est intimement liée au contexte.

un outil neutre : le tableau de bord est une représentation réduite d'un niveau de réalité perçu par son concepteur. Les indicateurs reflètent les choix du responsable, en fonction de ses domaines et degrés de préoccupations à un instant donné, mais aussi de sa personnalité. Il ne peut y avoir de tableau de bord totalement rationnel !

# Chapitre 3 : Les Tableaux de Bord Sociaux

## 4) Exploitation et limites

→ A quel moment allumer le clignotant pour que l'action soit efficace ?

Il convient d'étalonner les indicateurs à l'aide de valeurs reconnues comme normales en fonction des objectifs à atteindre. A chaque échéance, il s'agit de comparer la valeur prise par l'indicateur avec celle étalonnée comme normale. Dès que l'indicateur sort de la zone définie, l'action s'impose.

Un tableau de bord doit dynamiser et susciter des réactions. Il doit permettre de réfléchir en commun à la mise en place d'actions et de vérifier des effets attendus par rapport à des actions engagées. Dans le fonctionnement du tableau de bord, le choix de l'action correctrice découle du constat de l'anomalie.

# Chapitre 3 : Les Tableaux de Bord Sociaux

## 5) Exemple de tableaux de bord ( Exemple de la mobilité interne ):

### → 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  
démobilisation

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.

# Chapitre 3 : Les Tableaux de Bord Sociaux

## 5) Exemple de tableaux de bord :

### → Tableaux de bord :

Mobilité interne	N-2	N-1	N
Taux de mobilité interne (nombre de recrutements via mobilité interne dans l'année / nombre moyen d'agents permanents)	2/205	3/212	6/209
Part du recrutement via mobilité interne (nombre de recrutements via mobilité interne dans l'année/nombre de recrutements total dans l'année)	2/13	3/17	6/22

Mobilité interne par catégorie	Nombre d'agents mobiles	Taux de mobilité dans la catégorie*
A	1	1/30
B devenus A	0	
B	1	1/56
C devenus B	3	
C	1	4/123

# Chapitre 3 : Les Tableaux de Bord Sociaux

→ *Décision aux regards des indicateurs :*

*Pérenniser le processus. Renforcer la  
mobilité des  
catégories B.*

# Chapitre 4 : L'impact sur la performance de la fonction RH

## 1) L'impact des outils de pilotage sur la performance de la fonction RH

→ La performance est la combinaison de :

L'engagement des managers et collaborateurs : Mettre son énergie et ses compétences, avec

plaisir, au service des objectifs de son organisation

La compétences des managers et collaborateurs : Maîtriser les exigences des diverses fonctions

de manière à fournir des prestations de qualité aux clients

→ La fonction RH peut apporter la valeur :

En contribuant au développement du leadership :

– Ce sont eux qui portent le management des RH

– Leur action contribue à l'engagement et au développement des compétences dans le terrain

En mettant à la disposition des managers et des collaborateurs des processus et outils performants :

– Pour faciliter leur gestion, grâce à l'objectivation des objectifs et feedback, grâce aussi à

l'identification des écarts de compétences

– Pour les aider à valoriser les potentiels et à régler les problèmes et conflits

# Chapitre 4 : L'impact sur la performance de la fonction RH

## 1) L'impact des outils de pilotage sur la performance de la fonction RH

→ Pour contribuer à ce résultat, la fonction RH doit assumer au mieux ses rôles clés :

### Rôles opérationnels:

- Excellence administrative
- Gestion et dynamisation des talents

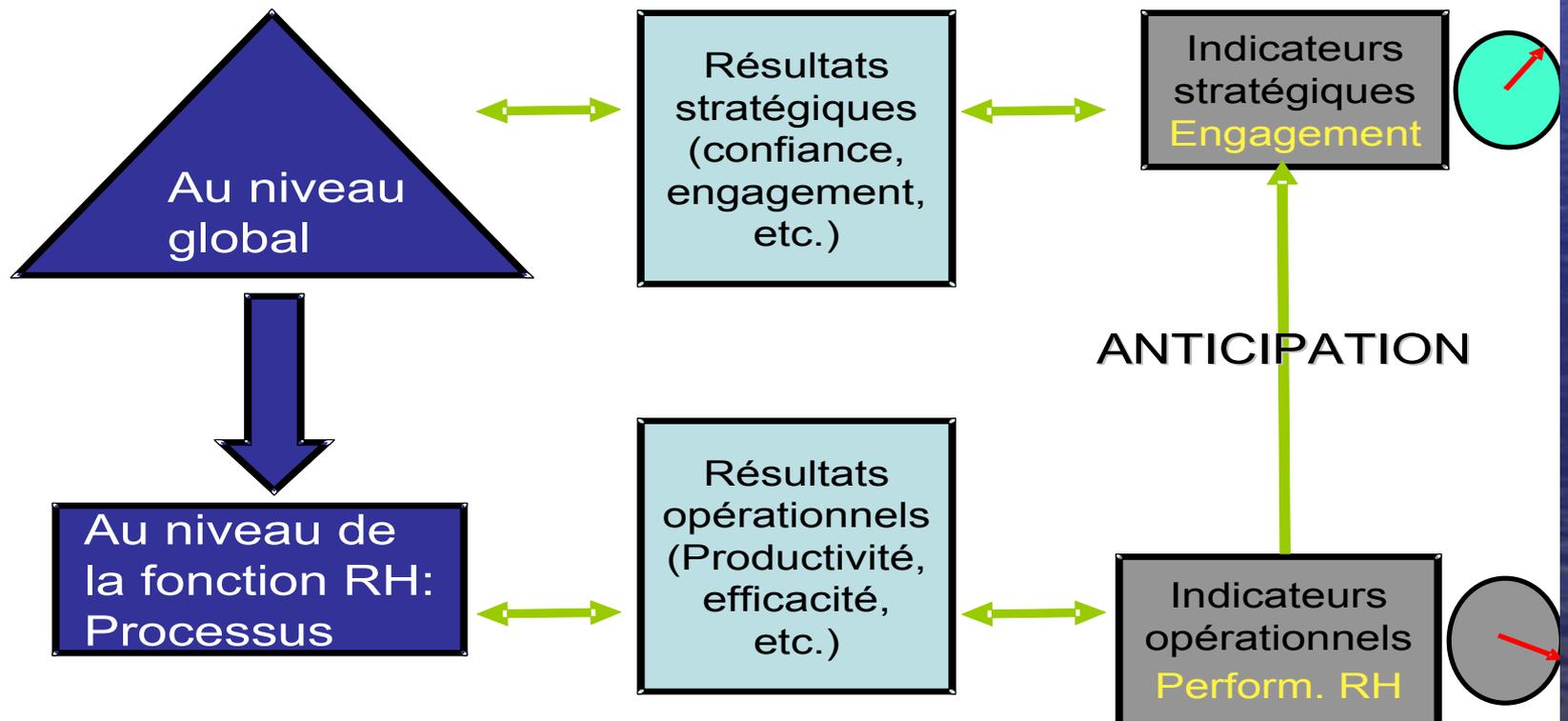
### Rôles stratégiques:

- Partenariat stratégique : gestion prévisionnelle des emplois et compétences; alignement stratégique; tableau de bord stratégique; anticipation des risques humains; valorisation des potentiels; adaptation des processus organisationnels; ...
- Gestion du changement : initiation, accélération, accompagnement et pilotage du changement

→ Dans ce but, le pilotage stratégique (indicateurs et tableaux de bord RH) se révèle particulièrement puissant :

# Chapitre 4 : L'impact sur la performance de la fonction RH

Vers un tableau de bord RH stratégique



# Chapitre 4 : L'impact sur la performance de la fonction RH

## 2) Points de vue des praticiens du domaine des RH :

On exposera cette section à travers des éléments des résultats d'entretiens avec des responsables de Ressources Humaines de certaines entreprises françaises :

Entrevue 1 : Compte rendu de la réunion du jeudi 2 novembre 2000 : Entretien avec le DRH de l'entreprise « Sucreries Distilleries des Hauts de France »

Entrevue 2 : Compte-rendu d'interview : Rencontre avec Monsieur Francis Bacon, Responsable Ressources Humaines au sein D'AGAPES, Société de Restauration.

Entrevue 3 : COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC Mme Martine Codron Responsable du service de droit du travail d'Entreprises et Cités

# Chapitre 4 : L'impact sur la performance de la fonction RH

## → Synthèse :

L'enquête réalisée aboutit à des conclusions significatives à synthétiser :

- a. Le bilan social fait aujourd'hui partie des procédures routinières et sa préparation s'est largement automatisée.
- b. En ce qui concerne la diffusion du bilan social, il a été constaté une très faible diffusion auprès de l'encadrement, et une absence totale de diffusion auprès des partenaires externes et du personnel. 90 % des entreprises interrogées indiquent l'absence de retour après diffusion, le faible intérêt porté à ces indicateurs et l'absence de décision qui en découle.
- c. Un seul chapitre du bilan social semble présenter de l'intérêt : le chapitre relatif aux oeuvres sociales et aux autres charges, car cette information n'est pas disponible par ailleurs.
- d. Les indicateurs utilisés pour le pilotage social et la prise de décisions stratégiques et opérationnelles sont très différents du bilan social. Leur périodicité est mensuelle dans 100 % des cas pour au moins une partie des indicateurs. (Bilan social : périodicité annuelle)

## Chapitre 4 : L'impact sur la performance de la fonction RH

**e. Pour aller rechercher un chiffre, une évolution, le DRH préfère se référencer à des tableaux de bords plutôt qu'au bilan social qui ne donne pas une analyse assez fine pour pouvoir en extraire une réelle utilité.**

**f. Les tableaux de bord se situent dans une logique de stratégie d'entreprise (vision futuriste) alors que le bilan social ne fait que constater l'année N (aucune perspective sur l'avenir)**

**Ainsi, il est frappant de constater que le bilan social ne joue jamais cette fonction d'aide au pilotage ni n'alimente les indicateurs de pilotage social.**

# Conclusion

- L' évolution générale des modèles managériaux considèrent que les ressources humaines, à travers leurs compétences, leurs savoirs, constituent des ressources clés de l'entreprise, créatrices de valeur et d'avantage concurrentiel. Le modèle des balanced scorecards, initié par Kaplan et Norton témoigne de cette évolution du contrôle de gestion, dans la mesure où les variables RH se voient attribuer le rôle de "driver" de performance dans la carte stratégique de l'entreprise
- Enfin, les indicateurs sociaux trouvent aujourd'hui un terrain d'application particulièrement prometteur à travers les systèmes de reporting et de pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable.

# Références

- FONTAINE-GAVINO, K. et ZAMBEAUX, A. (2005) : " Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines " in COLLECTION « Les diagnostics de l'emploi territorial », 2005, hors série n°9, France.
- BEZIER, P. CORNUEL, J. COULON, K. DUHAMEL, M-F. PENNEQUIN, B. et BULLA, C. (2001) : "Le bilan social : une meilleure information pour une meilleure utilisation", in LES CAHIERS DU DESS MRH, Lille, Université des sciences et technologies de Lille.
- BRAILLON, H. GALBRUN, S. et YULIANIS CESARI, Y. (2006) : Le tableau de bord social :Un outil de pilotage efficace ?, Grenoble, Université Pierre Mendès.
- IMBERT, J. (2007) : "Les tableaux de bord RH : Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage" in Collection Ressources Humaines, EYROLLES Editions d'Organisation, France.
- HELD, D. (2006) : L'apport de la fonction RH dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise?, Conférence HR Jura Bienne, QUALINTRA, Genève.
- Site internet : [http://eduscol.education.fr/D0217/grh\\_naro.htm](http://eduscol.education.fr/D0217/grh_naro.htm)

