

# **SYSTEME D'INFORMATION & TABLEAU DE BORD DE GESTION SOCIALE.**

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	
<b>BILAN SOCIAL.....</b>	
<b>I. Définition du Bilan social.....</b>	
<b>II. Objectifs poursuivis par le Bilan social.....</b>	
<b>III. Les Destinataires du Bilan social.....</b>	
<b>MATRICE DE BILAN SOCIAL.....</b>	
<b>TABLEAUX DE BORD DE GESTION SOCIALE.....</b>	
<b>I- Définition du Tableau de Bord de Gestion sociale.....</b>	
<b>II-RÔLE DES TABLEAUX DE BORD SOCIAUX.....</b>	
<b>III-PRINCIPE DU TABLEAU DE BORD SOCIAL.....</b>	<b>12</b>
<b>IV-OBJECTIF DU TABLEAU DE BORD.....</b>	
<b>V-MATRICE D'AIDE A LA REDACTION DES OBJECTIFS DU TABLEAU DE BORD SOCIAL.....</b>	
<b>VI-LES DESTINATAIRES D'UN TABLEAU DE BORD SOCIAL.....</b>	<b>14</b>
<b>VII-LES INDICATEURS SOCIAUX.....</b>	
<b>VIII-LES GRANDES FAMILLES D'INDICATEURS.....</b>	<b>1</b>
<b>IX-GERER L'INFORMATION AUTOUR D'UNE APPLICATION INFORMATIQUE.....</b>	
<b>COMPARAISON BILAN SOCIAL / TABLEAU DE BORD.....</b>	<b>21</b>
<b>CONTROLE DE GESTION R.H.....</b>	
<b>I. Principes et méthodes.....</b>	
<b>II. Les Etapes chronologiques de sa mise en place.....</b>	
<b>III. Les composantes.....</b>	

# INTRODUCTION

Des Entreprises se créent, se développent et se modernisent avec les innovations technologiques, les NTIC et Internet, des emplois sont créés. Au sein des Directions, notamment celle des ressources Humaines, les objectifs se résume ainsi : recruter et maintenir un personnel compétent, Productif, Motiver, Adaptable, Mobile, stable avec du potentiel pour évoluer, tout en équilibrant la masse salariale dans un environnement et un climat social serein. D'où le besoin de se référer aux Tableaux de Bord Sociaux. *Ce sont donc des outils essentiels dans le système d'Information et de gestion Social.*

L'atteinte d'objectif en matière sociale n'est pas qu'une question de foi. Elle nécessite un objectif précis, les moyens et les outils pour l'atteindre. Aussi, l'apport d'un outil de gestion efficace s'avère nécessaire. C'est la raison pour laquelle, ces dernières années les Tableaux de Bord se sont intégrés dans la Gestion des Entreprises. C'est dans les sections Financières, Commerciales et au Contrôle de Gestion qu'ils ont été au paravent mis en place. Ensuite ils ont équipé les Directions des Ressources humaines.

*Dans cette perspective, les tableaux de Bord qui sont destinés aux Ressources Humaines, réunissent des données sociales qui permettent de suivre l'évolution des effectifs, de contrôler l'augmentation de la masse salariale, mesurer la progression des compétences et de la productivité des salariés, vérifier enfin la qualité du climat social.*

## Définition d'un Tableau de Bord

Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet par extrapolation, de réaliser des prévisions à court, moyen et long terme, pour assurer l'atteinte d'objectifs fixés 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. A charge au décideur de mener préventivement l'action ou les actions correctrices nécessaires à la réalisation nominale de l'objectif. Cette action engagée, dès les premiers signes mesurés de dérive, est une « *proaction* ». Elle est désignée ainsi parce qu'elle intervient avant la comparaison finale entre l'objectif à atteindre et le résultat constaté, elle est d'autant plus efficace qu'elle intervient top par opposition à la « *réaction* ».

Pour optimiser la gestion dans une Entreprise, les Tableaux de Bord sont d'autant plus précieux qu'ils répondent aux besoins de s'étalonner et de se comparer aux autres, sources de progrès.

## ⑥ *La principale source d'Information sociale est interne*

### **Situer l'information dans son histoire - Le Repérage Cinématique temporel**

Référencer une information de base, c'est la situer dans son histoire en la comparant aux valeurs qu'elle a prises dans le temps pour faire au temps présent un diagnostic et engager l'avenir.

<sup>3/4</sup> Bien choisir l'échelle de temps

<sup>3/4</sup> Un nombre de prise de mesure suffisant

# **BILAN SOCIAL**

# **BILAN SOCIAL**

## **IV. Définition du Bilan social**

**Le Bilan Social** est un Tableau de Bord spécifique qui permet de faire le constat sur la situation et l'évolution des Ressources Humaines ainsi que le climat et environnement social d'une Entreprise, dans une année d'exercice donnée.

Le Bilan social présente un grand nombre d'indicateurs sociaux regroupés en sept (07) familles, elles-mêmes divisées en sous-familles dont l'unité de base est l'indicateur social.

Les sept (07) familles d'indicateurs du Bilan Sociale sont :

1. *L'Emploi,*
2. *Les Rémunérations et les charges accessoires,*
3. *Les conditions d'hygiènes et de sécurité,*
4. *Les autres conditions de travail,*
5. *La Formation,*
6. *Les relations professionnelles,*
7. *les autres conditions de vie relevant de l'Entreprise.*

**Les Indicateurs du Bilan social** se repartissent à l'intérieur de ces familles. Chaque indicateur est comparé aux valeurs qu'il prenait au cours des années précédant l'année de référence du Bilan social.

Ces indicateurs doivent pour la plus part, être ventilés en au moins trois catégories socio-professionnelles (Cadres, Agents de maîtrise, Employés et/ou Ouvriers).

**NB** : *Le Bilan social exprime la plus part de ses informations en moyenne*

Pour terminer la présentation du Bilan social, il nous faut préciser qu'il **existe quatre modèles de bilans sociaux**, un pour chacun des grands secteurs d'activité (défini par le législateur). On en trouve un modèle pour *le secteur Industriel et Agricole*, un autre propre au *secteur du Commerce et des Services* un troisième pour *le Bâtiment et les Travaux publiques* et enfin un dernier pour *le secteur du Transports*.

↳ *C'est dans le secteur du Commerce et des Services que le Bilan social comporte le plus grand nombre d'indicateurs puisqu'on en dénombre plus de cent.*

## V. Objectifs poursuivis par le Bilan social

**L'objectif essentiel du Bilan social**, est La volonté de transformer la vie de l'Entreprise et en particulier de « *nouer un dialogue social dans l'Entreprise* ».

**Les objectifs spécifiques poursuivis sont elles de trois ordres. A sa**

- 9 Information
- 9 Concertation
- 9 Planification

## VI. Les Destinataires du Bilan social

Le Bilan sociale est destiné *aux membres du Comité d'Entreprise* et aux *Administrateurs des Sociétés anonymes*, mais il est seulement tenu à la disposition des salariés ou leurs représentants qui souhaite le consulter.

## MATRICE DE BILAN SOCIAL

EMPLOI	REMUNERATION ET CHARGES ACCESSOIRES	CONDITIONS D'HYGIENE ET DE SECURITE	AUTRES CONDITIONS DE TRAVAIL	FORMATION	RELATIONS PROFESSIONNELLES	AUTRES CONDITIONS DE LA VIE RELEVANT DE L'ENTREPRISE
11. Effectifs	21. Montant des rémunérations	31. Accidents de travail et de trajet	41. Durée et aménagement du temps de travail	51. Formation professionnelles continue	61. Représentants du personnel et délégués syndicaux	71. Œuvres sociales
12. Travailleurs extérieurs	22. Hiérarchie des rémunérations	32. Répartition des accidents par éléments matériels	42. Organisation et contenu du temps de travail	52. Congés formation	62. Information et communication	72. Autres charges sociales
13. Embauche	23. Mode de calcul	33. Maladies professionnelles	43. Conditions physique de travail	53. Apprentissage	63. Différents concernant l'application du droit du travail	
14. Départs	24. Charges accessoires	34. CHSCT	44. Transformation de l'organisation du travail			
15. Promotions	25. Charges salariales globales	35. Dépense en matière de sécurité	45. Dépense d'A.C.T (Aménagement des conditions de travail)			
16. Chômage Technique	26. Participation financière des salariés		46. Médecine du travail			
17. Handicapés			47. Travailleurs inaptes			
18. Absentéisme						

# **MATRICE DE BILAN SOCIAL**

## **I-EMPLOI**

### **1-1 EVOLUTION DES EFFECTIFS**

(Effectif Total géré au cours de l'exercice 2005 et effectif au 31 décembre 2005)

Nombre de Recrutement.

1.1.1 Evolution du nombre de Contrats à Durée Indéterminée (CDI)

1.1.2 Evolution du nombre de Contrats à Durée Déterminée (CDD et CDD+)

1.1.3 Evolution Général de l'effectif de l'Entreprise.

1.1.4 Effectifs selon le type de contrat et le statut

1.1.5 Effectifs selon la Catégorie

1.1.6 Effectifs selon la Nationalité

1.1.7 Effectifs selon le sexe et âge

Pyramide des âges

1.1.8 Effectifs par sexe et catégorie

1.1.9 Effectifs par Ancienneté

Pyramide des anciennetés

1.1.10 Effectifs par Direction

1.1.11 Effectif par Fonction et Direction

### **1-2 MOUVEMENT DU PERSONNEL EN 2005**

1.2.2 Mouvement de l'année 2005

1.2.3 Recrutement

1.2.4 Mobilité Interne

1.2.5 Turn Over

### **1-3 ABSENTEISME**

### **1-4 VOLUME DE L'EMPLOI PERIPHERIQUE**

1.4.1 Effectif de main-d'œuvre occasionnelle : journalier/ intérimaires et Stagiaire.

## **II- REMUNERATION ET LES CHARGES ACCESSOIRES**

### **2.1 LA MASSE SALARIALE**

2.1.1 Evolution de la Masse Salariale Directe de l'ensemble du personnel permanent (CDI) selon les Catégories en Francs CFA

2.1.2 Evolution du coût du personnel contractuel (CDD)

2.1.3 Evolution du coût des journaliers (main d'œuvre occasionnelle)

2.1.4 Evolution du coût des stagiaires

2.1.5 Evolution de la Masse Salariale Totale

(Sur la base des déclarations sur les impôts sur les salaires)

2.1.6 Ecart entre les salaires = **Salaires moyen mini / Salaires moyen Maxi**  
(Moyenne des 10 sal)

2.1.7 Comparaison des salaires mensuels moyens de chaque Catégorie

2.1.8 Comparaison des pourcentages d'augmentation des salaires selon le statut  
Salaire année n / Salaire année n-1) 2004/2005

2.1.9 Récapitulatif des Heures supplémentaires

2.1.10 Evolution du coût des Heures supplémentaires

2.1.11 Autres Ratios

**HS/MS      GRATIF/MS      INI/MS    BONUS/MS**  
**MO/MS total    STG/MS total      CDD/MS total    CDI/MS total**

## **2.2 EVOLUTION DES CHARGES PATRONALES**

2.2.1 Evolution des Impôts sur salaires

2.2.2 Evolution des Cotisations patronales auprès de la CNPS

2.2.3 Evolution du coût des œuvres sociales

## **2.3 AUTRES AVANTAGES INDIRECTS**

2.3.1 Evolution des montants des prêts scolaires consentis au Personnel

2.3.2 Evolution des montants des autres prêts consentis au Personnel

## **III-CONDITIONS D'HYGIENE ET DE SECURITE AU TRAVAIL**

### **3.1 SANTE AU TRAVAIL**

3.1.1 Fonctionnement du Service Médical : consultation médicales

3.1.2 Bilan de santé annuel du personnel

3.1.3 Pathologies principales

3.1.4 Coût du Service Médical

### **3.2 COUVERTURE MEDICALE**

3.2.1 Coût de la couverture Médicale (gestion et prestation)

### **3.3 ACCIDENTS DU TRAVAIL**

3.3.1 Les Accidents du Travail

3.3.2 Les maladies professionnelles

### **3.4 LA CHSCT (Comité d'Hygiène, Sécurité et Condition de Travail)**

3.4.1 L'application de la législation (Obligation d'un CHSCT pour tout Entreprise de plus de 50 travailleurs)

3.4.2 Les dépenses en matière de sécurité

## **IV- FORMATION**

### **4.1 EVOLUTION DES DEPENSES**

4.1.1 Evolution comparée des dépenses globales de Formation, selon les Catégories

4.1.2 Evolution de la participation selon le sexe (nombre de participants / effectif de l'Entreprise)

4.1.3 Evolution du ratio budget de Formation / Masse salariale.

### **4.2 REALISATION DES PLANS DE FORMATION**

4.2.1 Réalisation selon le Budget

4.2.2 Réalisation selon la taxe à la Formation Professionnelle Continue

### **4.3 AUTRES ACTIONS (Séminaire, Forum, Colloque...) Formation hors Plan**



## **V- RELATION PROFESSIONNELLE**

### **5.1 LA REPRESENTATION SYNDICALE**

5.1.1 Syndicats représentatifs et audience obtenue aux dernières élections des délégués du personnel

### **5.2 LES DELEGUES DU PERSONNEL**

5.2.1 Résultat des dernières élections de Délégués du Personnel

5.2.2 Délégués du personnel

5.2.3 Heures de délégation

### **5.3 CONELITS INDIVIDUELS DU TRAVAIL**

5.3.1 Sanctions disciplinaires

5.3.2 Règlement des litiges

### **5.4 LES CONELITS COLLECTIFS**

Nombre de mot d'ordre de grève,

TAUX= Heures perdues pour fait de grève / Heure normalement travaillées

### **5.5 QUALITE DU CLIMAT SOCIAL**

Accueil, Information descendante, Information ascendante...

## **VI- AUTRES CONDITIONS DE VIE RELEVANT DE L'ENTREPRISE.**

# **TABLEAU DE BORD DE GESTION SOCIALE & CONTRÔLE DE GESTION R.H**

# **TABLEAUX DE BORD DE GESTION SOCIALE**

## **I- Définition du Tableau de Bord de Gestion sociale**

Le Tableau de Bord est un outils de veille stratégique et de pilotage composé d'indicateur qui permet l'atteinte efficiente des objectifs. C'est donc un Outils d'aide à la décision.

Le Tableau de Bord social est un outil de pilotage moderne des ressources Humaines pour optimiser les résultats de l'Entreprise.

- <sup>3/4</sup> Pour impliquer chaque Direction et Département dans le Gestion stratégique des Ressources.
- <sup>3/4</sup> Faire l'état des lieux pour chaque Direction et Département. Notamment sur les effectifs, le taux d'encadrement, la répartition par sexe, catégorie, Services, ancienneté, âges, masse salariale.
- <sup>3/4</sup> Optimiser par la production de tableau de bord par services, Départements et Directions, la gestion dans l'Entreprise et la production des résultats attendus.

Ainsi, à chaque objectif, il convient d'associer un tableau de bord spécifique pour une action spécifique

## **II-RÔLE DES TABLEAUX DE BORD SOCIAUX.**

Les Tableaux de Bord réunissent des données sociales qui permettent de suivre l'évolution des effectifs, de contrôler l'augmentation de la masse salariale, de mesurer la progression des compétences et la productivité des salariés, de vérifier enfin la qualité du climat social.

Les Tableaux de Bord vont permettre de *mesurer* les résultats concrets des différents axes d'une politique sociale, de *dégager des écarts* et de *prendre les décisions d'actions* rendues nécessaires. C'est sous cet angle essentiellement dynamique que le TBS est un outil au service des stratégies les plus fines.

Les TBS sont sources d'un véritable diagnostic social précédant l'action correctrice, lorsque celle-ci s'impose. Ils permettent une contribution plus directe des RH aux résultats de l'Entreprise.

Les principaux TBS appliqués aux principaux domaines de la Gestion des Ressources Humaines :

- 9 *Les effectifs,*
- 9 *l'absentéisme,*
- 9 *la Formation,*
- 9 *la Masse Salariale,*
- 9 *les Prestations Sociales.*

### III-PRINCIPE DU TABLEAU DE BORD SOCIAL

- <sup>3/4</sup> Définir l'objectif du TBS et les moyens d'y parvenir.
- <sup>3/4</sup> Déterminer précisément le but en utilisant des verbes d'action mesurable.
- <sup>3/4</sup> Si l'objectif du TB n'est pas suffisamment précis, il faut y mettre un grand nombre d'indicateurs pour être sur de l'atteindre.
- <sup>3/4</sup> Les autres Directions, Départements et Services sont les collaborateurs du Département des Ressources Humaines.

NB : Se poser les bonnes questions avant d'aborder les Techniques de réalisation d'u

l A chaque objectif, il convient d'associer un TB Spécifique pour une action spécifique

### IV-OBJECTIF DU TABLEAU DE BORD

Le management par objectif est une méthode qui consiste à fixer des objectifs individuels à atteindre qui sont directement liés aux résultats de l'unité. Elle nécessite la présence simultanée de plusieurs facteurs :

- 9 L'existence d'un plan d'action et de résultats à court et moyen terme
- 9 Des objectifs de réalisation précis donnés aux responsables en fonction de leur secteur d'activité
- 9 L'existence d'un Système d'Information de Gestion
- 9 L'existence enfin d'un système de sanction positives ou négatives associés aux résultats

L'objectif des tableaux de Bord sociaux est de permettre par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'objectif fixé préalablement et permettre un Contrôle de Gestion social efficient

#### <sup>3/4</sup> **L'objectif du TBS comporte 2 volets distincts**

- 9 Un volet pour le constat
- 9 Un volet pour l'Action

#### <sup>3/4</sup> **S'assurer de la Précision des Objectifs**

1. La rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'étude.  
D'abord préciser le cadre de l'action à mener.  
Ex : Suivre l'absentéisme maladie de moins de 04 jours, de tout le personnel non cadre.
2. L'objectif doit comporter des verbes d'action mesurable.  
Ex : Augmenter, Diminuer, Réduire, Stabiliser...
3. Faire suivre le verbe d'action mesurable d'un chiffrage de l'action à mener.  
Ex : Diminuer de 50% l'Absentéisme maladie de moins de quatre jours, de tout le personnel non cadre.

4. La dernière précision concerne la durée de l'action envisagée.  
Ex : Diminuer de 50% l'Absentéisme maladie de moins de quatre jours, de tout le personnel non cadre sur trois ans et maintenir le niveau.
5. Préciser les résultats intermédiaires attendus et mesurer les écarts

### <sup>3/4</sup> **Dégager les actions correctrices**

Ex : Suivre l'absentéisme qui peut impliquer, c'est assurément pour mener une action d'un des trois types.

- 9 Réduction
- 9 Stabilisation
- 9 Augmentation

## **V-MATRICE D'AIDE A LA REDACTION DES OBJECTIFS DU TABLEAU DE BORD SOCIAL**

1. Délimiter l'objectif du Tableau de Bord
  - Quel en est précisément l'objectif ?
  - Quelle est la population concernée ?
  - Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ?
2. Choisir les verbes d'action Mesurable
  - Augmenter
  - Diminuer
  - Maintenir
3. Quantifier la mesure de l'action envisagée
  - De Combien ?
4. définir la durée de l'action envisagée ou la date à laquelle les résultats sont escomptés
  - Sur quelle durée ?
5. Déterminer les Clients. Ils sont au nombre de trois (03) :
  - <sup>3/4</sup> La Direction Générale
  - <sup>3/4</sup> Les responsables opérationnels de l'entreprise, de Départements, de Service etc.
  - <sup>3/4</sup> La Direction des Ressources Humaines.

## **VI-LES DESTINATAIRES D'UN TABLEAU DE BORD SOCIAL**

Il faut avoir la faculté de piloter une unité de l'entreprise pour être destinataire d'un TBS.

### **<sup>3/4</sup> Les besoins de la Direction Générale**

Pour la Direction Générale un tableau de bord global est nécessaire pour lui permettre de remplir ses missions de supervision, de contrôle et de pilotage de l'Entreprise. Les TB destinés à la direction général visent les objectifs généraux. Le niveau d'information requis est donc général.

#### **↳ La contribution du personnel à la rentabilité de l'Entreprise**

### **Ratios Financiers**

#### *Ratios de Productivité*

Contribution économique par salarié

Chiffre d'affaires / effectif moyen

Ce que rapporte un salarié.

Valeur ajoutée / Effectif moyen

#### *Ratios du poids des Frais de personnel*

Frais de personnel / valeur ajoutée

Frais de personnel / Ensemble des charges de l'Entreprise

### **Ratios des Dépenses en Ressources Humaines**

Frais de personnel / Effectif moyen

Masse salariale / Frais de personnel

Masse salariale / Chiffre d'affaire

#### **↳ L'analyse du climat social**

Elle se fait à l'aide d'indicateurs de comportement. On les retrouve dans toute la vie sociale de l'Entreprise :

- ◆ L'absentéisme en générale
- ◆ L'absentéisme maladie de courte durée en particulier,
- ◆ La participation aux élections des représentants du personnel, au premier tour comme au second tour,
- ◆ Les heures de délégation utilisées
- ◆ Le niveau de participation des salariés à la vie de l'Entreprise, etc.

### <sup>3/4</sup> **Les besoins des Responsables Opérationnels**

Le rôle du SGRH est, dans ce processus d'apporter à ces Responsable opérationnel les TBS qui optimisent la gestion du personnel de leur unité.

Leurs Besoins :

- 9 Motiver le Personnel
- 9 Accroître la Productivité
- 9 Améliorer la qualité
- 9 Limiter les débrayages
- 9 Réduire l'absentéisme
- 9 Respecter le Budget masse salariale

Le niveau d'information souhaité par les Opérationnels porte sur des constats synthétiques qui leur donnent le recul suffisant pour apprécier et décider. Leur objectifs ciblés visant plus particulièrement les facteurs qui influencent quantitativement et qualitativement, le développement de la production.

#### *Personnaliser les Tableaux de Bord*

Pour l'encadrement (Technique) opérationnel, l'expérience montre que le trop grand nombre d'indicateurs nuit à l'exploitation d'un TBS. Les Indicateurs qu'ils jugent pertinent sont sélectionnés autour des items de la compétence, de la motivation et du coût des forces de production.

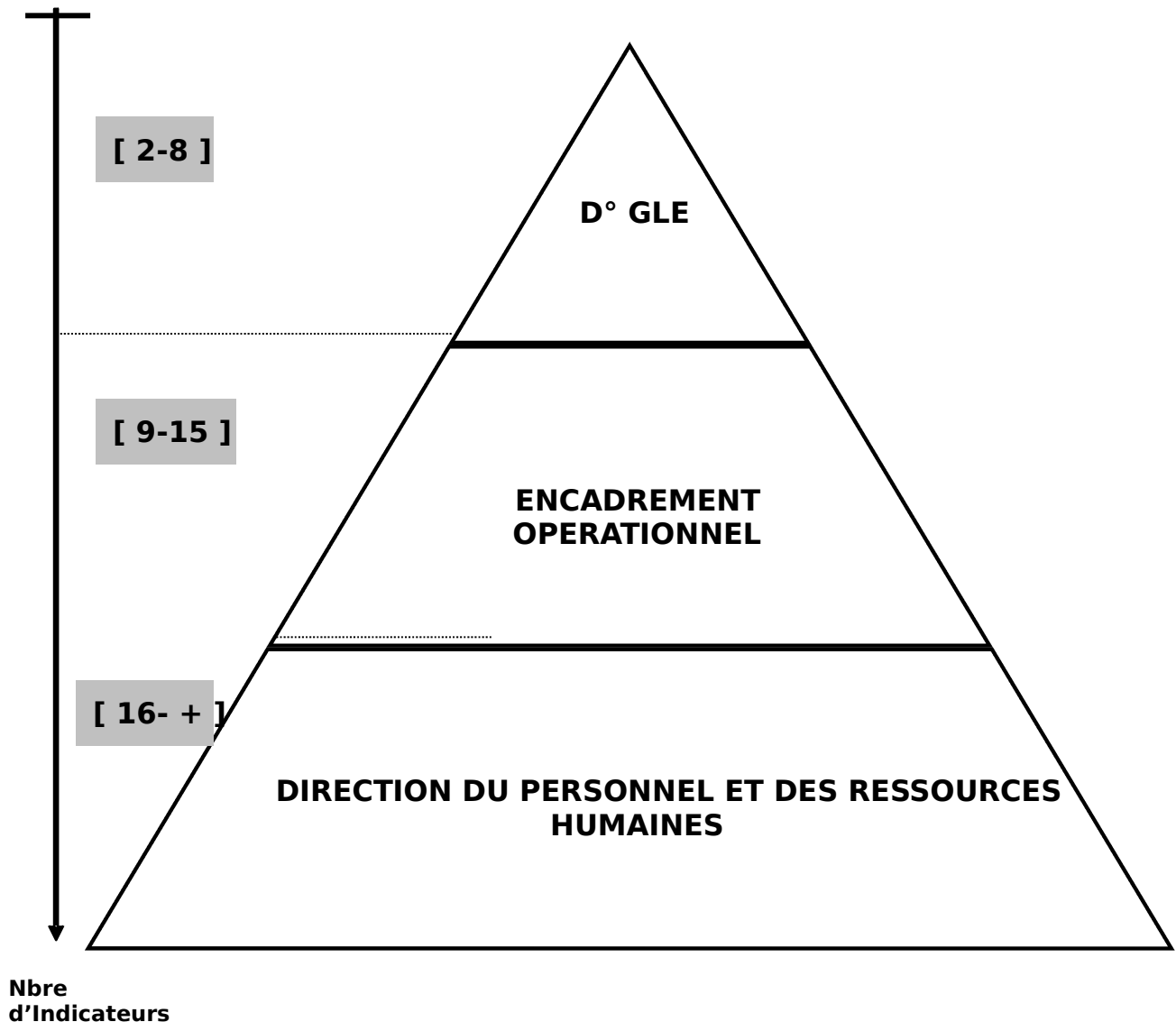
### <sup>3/4</sup> **Les besoins de la Direction des Ressources Humaines**

Analyser (judicieusement et pertinemment), conjointement les nombreux indicateurs sociaux regroupés par famille, et qui participe ainsi à l'élaboration d'un diagnostic humain global.

- 9 Former les destinataires à l'utilisation du Tableau de Bord
- 9 C'est le moyen de garantir l'efficacité finale du tableau de bord
- 9 Visualisation des résultats Globaux aux détails de leur explication et découvrir les moyens d'action correctrice.
- 9 Présenter un juste équilibre entre la simplicité de sa forme et l'instantanéité de sa lecture

# LES CLIENTS DES TABLEAUX DE BORD SOCIAUX ET LEURS NIVEAUX DE BESOINS

3 CLIENTS = 3 BESOINS



*L'indicateur social est défini à partir d'une donnée de base qu'est l'information. L'enrichissement de cette information pour la rendre plus signifiante passe par le premier phase qui consiste à la référencer dans le temps. Ce qui revient à la comparer aux valeurs qu'elle occupait à différent moment passé.*



## **VII-LES INDICATEURS SOCIAUX**

### **1. Utiliser les Indicateurs sociaux comme unité d'œuvre.**

L'indicateur social est défini à partir d'une donnée de base qu'est *l'information*. Mais pour qu'il puisse constituer valablement l'unité d'œuvre du Tableau de Bord, il convient d'enrichir cette information sociale pour la rendre plus signifiante. La première phase d'enrichissement consiste à la référencer dans le temps, ce qui revient à la comparer aux valeurs qu'elle occupait à différents moments du passé.

### **2. Les Indicateurs sont fonction de la précision de l'objectif.**

On peut dénombrer un nombre d'indicateurs compris entre 8 et 15. Tous doivent être suffisamment expressif pour en faciliter au maximum l'analyse.

### **3. Les trois rôles d'un indicateur social**

- 9 Informer
- 9 Diagnostiquer
- 9 Prévoir

### **□ Choix des Indicateurs**

Il n'y a pas de règles générale pour choisir les indicateurs sociaux, il convient plutôt de les adapter finement aux objectifs qu'ils visent et aux clients à qui ils sont destinés.

Le choix des indicateurs est un subtil dosage. Il se fait en fonction de leur contribution à la réalisation de l'objectif et des actions possibles qu'ils permettent en cas de dérive.

- ) *Des Indicateurs moins nombreux mais plus significatifs de l'objectif fixé.*
- ) *Référencer une information de base, c'est la situer dans son histoire en la comparant aux valeurs qu'elle a prise par le passé pour faire au temps présent un diagnostic et en prévoir l'avenir.*

## **VIII-LES GRANDES FAMILLES D'INDICATEURS**

### ◆ **Famille d'Informations de structure** (*les Indicateurs de position*)

Ils sont dits de position car ils reflètent une situation à un moment donné.

### ◆ **Famille d'Informations sur la compétence** (*les Indicateurs de la formation des compétences du personnel*).

Les Indicateurs de la formation et des compétences du personnel se déclinent en formations initiales et continues. Ainsi qu'en compétences professionnelles et leurs applications sur des résultats opérationnels. Ils reflètent le potentiel de l'Entreprise à s'adapter aux grandes évolutions, ils méritent donc beaucoup de vigilance.

### ◆ **Famille d'Informations de comportement**

Elle regroupe tous les Indicateurs issus du comportement collectif des salariés qui renvoient directement à l'analyse du climat social dans l'Entreprise. Il permet de mesurer les résultats d'une politique sociale volontariste où on souligne au contraire sa carence.

↳ *C'est lorsque tout semble aller bien qu'il faut organiser la composition d'un Tableau Bord de ce type et concevoir chaque indicateur comme un véritable clignotant social.*

### ◆ **Famille d'Informations Politique**

Les composantes de la rémunération avec la part du fixe et du variable apportées à la rémunération totale.

L'évolution du pourcentage de la masse salariale consacré à la formation dans l'Entreprise ainsi que la répartition de ce pourcentage par catégorie socioprofessionnelle par niveau de qualification, par unité géographique.

## 3 **Composer son TB à l'aide d'Indicateurs issus de deux familles.**

- Les Indicateurs de position qui précisent les constats avancés.
- Les Indicateurs de Famille politique concernée pour l'action, conditionnée par la nature de l'objectif du tableau de bord.

## **IX-GERER L'INFORMATION AUTOUR D'UNE APPLICATION INFORMATIQUE**

Quel que soit le type d'outil informatique, vous devez disposer à la DRH d'une base de données dans laquelle les informations sociales sont finement définies, qu'elles soient organisées autour du salarié, du poste ou de l'événement.

<sup>3/4</sup> Toutes les informations de base doivent y figurer :

- 9 Information Générale relatives à sa position sociale et sociétale comme : Age, date d'entrée, salaire, le coefficient, la classification, le statut, etc., la formation initiale et continu et les expériences professionnel avant l'embauche.
- 9 Information sur son déroulement de carrière dans l'Entreprise avec les différentes affectations, les postes occupés, tout le détail des formations suivies depuis la date de son entrée dans l'entreprise.
- 9 Enfin il est important de posséder un outil de requêtes ou tout autre moyen qui puisse permettre une exploitation aisées de base de données ainsi constituée

*Toutes ces informations sont conservées dans un historique suffisamment long pour qu'il puisse donner naissance à des Indicateurs sociaux évoluant environ cinq (05) années.*

# AGIR GRÂCE AU TABLEAU DE BORD

## LES MOYENS D' ACTIONS

<b>Problème ou Besoins</b>	<b>Indicateur ou ration</b>	<b>Moyen d'action</b>
<b>1. Absentéisme maladie de courte durée élevé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Taux d'encadrement par Service</li> <li>6 Nbre de jrs d'abs courte durée / Nbre de jrs Théorique travaillés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Système de rémunération (Prime d'assiduité)</li> <li>6 Indemnisation complémentaire</li> </ul>
<b>2. Absences autorisées payées élevées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Nbre de jrs d'Absence autorisée payée / Nbre de jrs théoriques travaillés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Prime d'assiduité</li> <li>6 Prime d'objectif individuelle</li> </ul>
<b>3. Accidents de travail élevés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Nbre d'accidents par salarié</li> <li>6 Taux de fréquence</li> <li>6 Taux de gravité</li> <li>6 Taux d'encadrement par service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Prévention (Consigne de sécurité)</li> <li>6 Formation à la sécurité</li> <li>6 Prime de non accident</li> </ul>
<b>4. Turn over important</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Nbre de sorties / Eff. total ou Nbre d'entrées / Eff. total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Rémunération au mérite</li> <li>6 Primes de résultat (intéressement)</li> <li>6 Plan de carrière individualisé (plan de formation individuelle)</li> </ul>
<b>5. Manque de polyvalence des équipes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Nbre de poste par activité</li> <li>6 Nbre de postes par sous fonction</li> <li>6 Regroupement des postes en minimum d'emploi type</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Plan de formation à la poly compétence</li> <li>6 Communication organisée</li> <li>6 Organisation en équipe semi autonomes</li> </ul>
<b>6. Licenciement économique du personnel inadapté</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Eff. Réalisé / Eff. Budgété</li> <li>6 Nbre de recrutement Internes / Nbre total des recrutements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Gestion prévisionnelle des emplois</li> <li>6 Planification des effectifs</li> <li>6 Organigramme de remplacement</li> <li>6 Cartographie des emplois</li> </ul>
<b>7. Masse salariale élevée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Montant de l'ancienneté / Massa sal totale</li> <li>6 Nbre de promo par service / Effectif</li> <li>6 Nbre de contrat aidé / Eff. Total</li> <li>6 Montant de charges économisées / Montant total des charges sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Rémunération au mérite</li> <li>6 Régression de la prime d'ancienneté</li> <li>6 Diminution des automatismes d'avancement</li> <li>6 Recours aux contrats temps partiel...</li> </ul>
<b>8. Calculs de paie erronés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Nbre de réclamation</li> <li>6 Nbre de paie fausses / Nbre de paies</li> <li>6 Nbre de ligne d'élément variable de régularisation, saisies</li> <li>6 Nbre de fois ou la paie est sortie avec retard</li> <li>6 Nbre de paiement des charges sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Formation aux technique de calcul de la paie</li> <li>6 Optimisation de l'outil informatique</li> <li>6 Procédures fiables</li> <li>6 Calendrier des opérations de paie</li> <li>6 Communication organisée avec les responsables opérationnels, la comptabilité et l'informatique</li> </ul>
<b>9. Recrutement externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Nbre de fin de période d'essai</li> <li>6 Nbre d'entretiens par recrutement</li> <li>6 Temps de pourvoi d'un poste</li> <li>6 Nbre de Recrutements externes / Nbre total de recrutements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Choix du bon support de diffusion de l'annonce</li> <li>6 Grille d'analyse des critères de sélection</li> <li>6 Procédures fiables</li> <li>6 Cartographie</li> </ul>
<b>10. Formation inadaptée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Nbre de salarié formés / Eff.</li> <li>6 Nbre de salarié formés par catégorie / Eff. de la Catégorie</li> <li>6 Pourcentage de la masse salariale consacré à la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Plan de formation pluriannuel</li> <li>6 Stratégie de réalisation de ce plan</li> <li>6 Choix des organismes de formation</li> <li>6 Choix des futures formés</li> <li>6 composition des groupes</li> <li>6 Fixation des objectifs de formation</li> <li>6 Evaluation des résultats de formation</li> </ul>

) Les acteurs de la gestion sociale, par la maîtrise de la sensibilité des leviers, de la proaction, piloteront avec dextérité les ressources humaines. Ils feront ainsi des choix stratégiques dans la mesure où la solution active la moins chère n'est pas forcément la rapide, et donc pas la meilleure

COMPARAISON : BILAN SOCIAL / TABLEAU DE BORD

<b>BILAN SOCIAL</b>		<b>TABLEAU DE BORD</b>
Pas d'objectif précis	<b>Objectif</b>	Un objectif clair et précis
Constat statique	<b>Constat</b>	Constat dynamique
Obligation légale	<b>Obligation</b>	Pas d'obligation légale
Créé par le ministère du travail	<b>Création</b>	Créé par l'Entreprise
Annuelle	<b>Périodicité</b>	Au choix, selon les thèmes et les destinataires
Exprime la plupart de ses informations en moyenne	<b>Utilisation de Statistique</b>	Peut adopter médiane ou écart-type chaque fois que la précision de l'information la réclame
Demande essentiellement des données chiffrées	<b>Rapport entre les informations chiffrées</b>	Utilise presque toujours le rapport entre les données et leur pourcentage
N'est pas prévu	<b>Visualisation</b>	Absolument nécessaire
Membre des Conseils d'Administration et Comité de Direction, représentants syndicaux, délégués syndicaux, inspecteur du travail, actionnaires et salariés qui en font la demande	<b>Destinataires</b>	Déterminés en fonction du thème du tableau de bord
Aucun	<b>Action</b>	Proaction

# CONTRÔLE DE GESTION R H

## I. Principes et méthodes

Le contrôle de gestion général de gestion de l'Entreprise est, *d'après Pierre Lauzel et Robert Teller* :

) « *Un processus pensé pour intervenir avant, pendant et après l'ac afin de permettre une représentation opératoire de la chaîne de création de valeur dans l'entreprise* ».

Le Contrôle de gestion RH se présente donc comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. A ce titre il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'Entreprise et fournir les indicateurs de la mesure de leur performance.

Le contrôle de gestion RH permet, à partir d'une approche quantitative des indicateurs sociaux, de vérifier la bonne adéquation de la fonction RH par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés, et au delà, de mettre en évidence la bonne participation de la fonction RH aux objectifs de l'Entreprise elle-même.

Ainsi le contrôle de gestion RH doit permettre les actions suivantes :

- ◆ Participer à la fixation des objectifs
- ◆ Mesurer les écarts entre les réalisations et les objectifs
- ◆ Superviser les proactions déclenchées en de l'atteinte nominale des objectifs
- ◆ Analyser les raisons de la non atteinte des objectifs dans les délais :
  - 9 Objectifs trop ambitieux
  - 9 Actions correctrices ne donnant pas le résultat escompté
  - 9 Management à reconsidérer.

## II. Les étapes chronologiques de sa mise en place

Le Contrôle de Gestion RH intervient tout au long du processus de Gestion de Ressources Humaines, depuis l'élaboration des objectifs ; en conformité avec ceux que s'est fixés l'entreprise, jusqu'à leur suivi progressif pour les atteindre dans les délais . nous notons **deux grandes phases** dans la mise en place du Contrôle de Gestion RH :

### <sup>3/4</sup> **La phase de fixation des objectifs à atteindre.**

Le point de départ est une phase de négociation avec la Direction Générale de l'Entreprise sur les objectifs, en conformité avec ceux que s'est fixés l'entreprise, jusqu'à leur suivi progressif pour les atteindre dans les délais. Il résulte de toutes ces ambitions une déclinaison précise qui vont être formulé par chacune des Directions de l'Entreprise. Ces objectifs une fois écrits, quantifiés et datés sont déclinés au niveau managérial pour disposer de l'aide des relais opérationnels indispensable à la réussite de la stratégie sociale.

### <sup>3/4</sup> **La phase de suivi ou phase de vérification.**

Les objectifs, une fois fixés, doivent être réalisés conformément aux prévisions globales, mais aussi de façon progressive puisque cela présuppose que les objectifs intermédiaire s soient atteints aussi. C'est à cette phase de vérification que les tableaux de la Gestion sociale sont le plus utiles puisqu'ils vont être les instruments précis du Contrôle de Gestion RH.

## **III Les composantes**

### **♦ Le contrôle Budgétaire de la gestion sociale**

Le contrôle de gestion RH présente deux (02) composantes essentielles qui sont le contrôle budgétaire de la gestion sociale et le contrôle qualitatif de la gestion sociale.

Le fonctionnement de la Gestion des Ressources Humaines repose sur l'utilisation, à bon escient, des différents budgets qui composent les domaines de sa gestion. Ce qui revient à dire que les budgets alloués à chaque domaine de la gestion des ressources humaines l'ont été avec une mesure, plus ou moins précise, du retour sur investissement qu'ils allaient générer.

Le contrôle Budgétaire de la gestion sociale s'intéresse plus particulièrement à la fixation et à la réalisation nominale des objectifs financiers affectés aux différents domaines de la DRH qui font généralement l'objet d'enveloppes budgétaires allouées, par entité organisationnelle, pour un exercice donné.

### **♦ Le contrôle qualitatif de la gestion sociale**

*La gestion des ressources humaines est, par définition, une gestion qualitative des hommes au sein des organisations. C'est pourquoi on voit apparaître, dans la formulation d'objectifs, qualitatifs, une réelle difficulté à les transposer en indicateurs sociaux et à en mesurer l'évolution pour chiffrer les résultats obtenus. C'est pourquoi la fonction RH est le siège d'un paradoxe quant à la démonstration de sa contribution aux résultats de l'entreprise.*

Le contrôle qualitatif de gestion sociale permet la fixation et la réalisation nominale d'objectifs en relation directe avec les ressources humaines dans huit (08) *grands domaines du contrôle de gestion* qui sont :

**1. Recrutement / Intégration**

**2. Gestion des Rémunérations**

**3. Gestion des Carrières**

**4. Gestion des Temps productifs**

**5. Relation avec les Instances Représentatives du Personnel (**

**6. Gestion de la formation**

**7. Gestion des Compétences**

**8. Sécurité et Protection sociale des salariés**

Les indicateurs affectés à chaque domaine du contrôle de gestion sociale permettent de vérifier, dans leur évolution positive, la qualité de la Gestion des Ressources Humaines. A contrario, lorsque ces indicateurs évoluent négativement par rapport à une norme de gestion attendue, le risque humain encouru par l'organisation va s'échelonner de la démotivation du collaborateur jusqu'à son départ.

D'un extrême à l'autre, tous les indicateurs qui occupent l'intervalle vont engendrer un coût. Aussi faut-il affecter à la liste d'indicateurs sociaux dysfonctionnant, leurs conséquences en matière de coût.

La démotivation du personnel, on le sait, peut prendre des formes distinctes, parfois simultanées, qui ont toutes un coût que nous allons approcher dans les quatre temps du cycle des coûts. Ces quatre temps sont :

- 9 *La baisse de la productivité et de la qualité perçue par le client*
- 9 *L'Augmentation de l'Absentéisme en général*
- 9 *Le déclenchement de conflits collectifs*
- 9 *Le remplacement après départ définitif*

Les Tableaux de Bord atteignent leurs limites dans la mesure quantitative des indicateurs qu'elles contiennent. Toute l'activité des Ressources Humaines ne pouvant être réduite à des indicateurs mesurés tant il est difficile pour certains domaines de définir des normes. Néanmoins c'est dans la prise en compte des réalités objectives que les Tableaux de Bord sociaux sont normatifs. Ils sont conçus pour alerter tout écart par rapport à une norme des gestions et sont, de ce fait, les garants de la bonne santé sociale de l'organisation.

Avec la mise en œuvre de son propre Contrôle de Gestion, la DRH va se doter des moyens d'assurer l'atteinte nominale des objectifs qu'elle s'est fixés et d'en mesurer précisément le retour sur investissement. C'est pourquoi l'enjeu des DRH, aujourd'hui, est de démontrer, par la mesure et le contrôle, que la gestion optimisée des RH participe bien à la création de valeur ajoutée dans les entreprises performantes.