

Elaborer des Tableaux de Bord Ressources Humaines

Pré-requis à la mise en place d'un tableau de bord des ressources humaines

Le recueil de données a été le point de départ du diagnostic quantitatif des ressources humaines.

Pour savoir sur quoi et comment agir, il est utile d'avoir des données chiffrées. Cela nécessite que celles-ci soient connues et disponibles.

1

L'action collective GPEC a permis de relever les difficultés auxquelles ont été confrontées les associations quant au simple recueil de ces informations (*données détenues par plusieurs personnes, non connues, non mises à jour,¹ etc.*) Sans investir dans des logiciels, des tableaux de bords peuvent remplir une fonction de recueil et de suivi de ces données. Les données choisies permettront d'appuyer une décision et d'anticiper des actions à mener.

Cette fiche présente les éléments clés à la mise en place d'un tableau de bord des ressources humaines : de sa création (quelles questions préalable faut il se poser) à son exploitation et ce, aussi bien sur le fond que sur la forme.

► Les objectifs du tableau de bord des ressources humaines

Le tableau de bord est un **outil de pilotage de ressources humaines et d'aide à la décision**, il permet de :

- Suivre les variables
- Détecter des évolutions significatives
- Anticiper des situations
- Il permet de visualiser une série de données stratégiques (indicateurs)
- Pour une meilleure lisibilité, il peut être sous forme de graphique

► Références réglementaires

Le bilan social représente le tableau de bord obligatoire pour les établissements de plus de 200 salariés. De part son exhaustivité, il est souvent vécu comme une contrainte sans être exploité comme un outil.

Article L2323-71

Après consultation des organisations professionnelles d'employeurs et de salariés représentatives au niveau national, un décret en Conseil d'État détermine la liste des informations figurant dans le bilan social d'entreprise et dans le bilan social d'établissement.

Le nombre et la teneur de ces informations sont adaptés à la taille de l'entreprise et de l'établissement par arrêté du ou des ministres compétents.

Certaines branches d'activité peuvent être dotées, dans les mêmes formes, de bilans sociaux spécifiques.

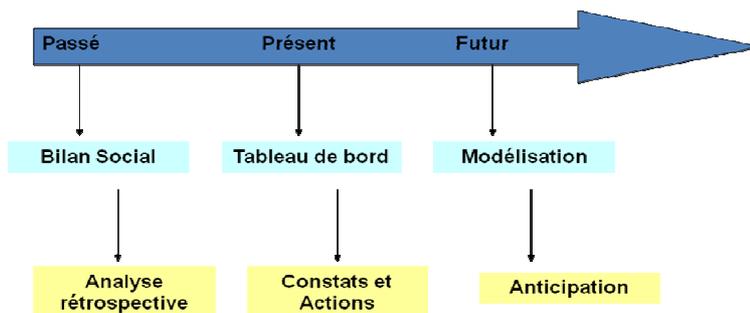
Source : Extrait du code du travail

Le bilan social contient **134 indicateurs**

1. Emploi
2. Rémunération et charges accessoires
3. Conditions d'hygiène et de sécurité
4. Autres conditions de travail
5. Relations professionnelles
6. Autres conditions de vie relevant de l'entreprise
7. Formation

¹ A l'exception de celle soumise à la réalisation d'un bilan social

● Lien entre bilan social et tableau RH

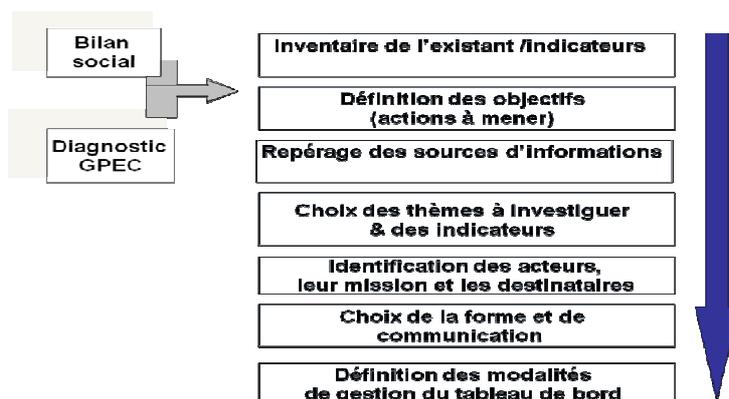


2

	Bilan Social	Tableau de Bord
Obligation	Subordonnée à une condition d'effectif	Non
Périodicité	Annuelle	Au choix, selon les thèmes et les destinataires
Objectifs	Outil de ✓ Concertation ✓ Planification ✓ Information / promotion	Outil de ✓ Concertation ✓ Planification ✓ d'Aide à la décision
Informations	S'adaptent aux spécificités Photographie à un instant T Traitement statistique commenté	Significatives Suivies Rapides Ciblées Traitement statistique commentées
Destinataires	Inspection du travail (adressé) Comité d'entreprise (communiqué) Délégués syndicaux (communiqué) Salariés (mis à disposition)	Chef de service Directeur d'établissement Autres

● Méthodologie : la création d'un tableau de bord

□ Synthèse des étapes



□ La mise en place d'indicateurs

Définition :

Un indicateur est une **information chiffrée** visant à mesurer une variable. Un indicateur doit remplir les critères ci-après : Comptable / Informatif / Pertinent / Fidèle / Constant / Juste / Précis.

Les premières questions à se poser sont :

- Existents-ils déjà ?
- Des indicateurs : pourquoi faire ? par rapport à quoi ?
- Comment nous en servons-nous ?

Définir les acteurs

- Qui le met en place ?
- Qui assure son suivi ?

Définir le périmètre d'un indicateur

- Que cherche t on à mesurer ?
- Quelle est la population concernée ?
- Quelle est la durée de l'observation

3



Le choix des indicateurs doit être motivé par les objectifs et spécificités des établissements.

Exemples d'indicateurs :

Indicateurs de mobilité

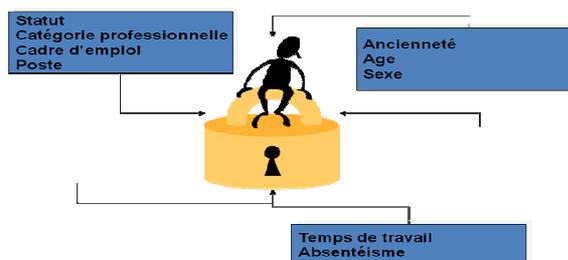
- Taux d'entrée
- Taux de sortie
- Taux de rotation

Indicateurs liés à l'emploi

- Taux d'ancienneté

Indicateurs liés aux risques professionnels

- Taux de fréquence
- Taux de gravité



Nombre d'accident avec arrêt * 10⁶
Nombre d'heures travaillées

Nombre de jours d'arrêt * 10⁶
Nombre d'heures travaillées

La lecture des indicateurs

Les indicateurs sont à suivre et à comparer quand c'est possible avec les données nationales et / ou du secteur .



- **Prudence** avec les comparaisons
- Attention aux biais méthodologiques
- Suivre les **évolutions**

● La formalisation et l'exploitation du tableau de bord

□ Le support

La version informatique est à privilégier.

Les données pourront y être facilement saisies.

Un tableur (Excel par exemple) offre la possibilité de recueillir et de traiter un certain nombre de données de façon fiable. Des graphiques à partir des données pourront être produits (voir ci-dessous « l'illustration »)

Notes :

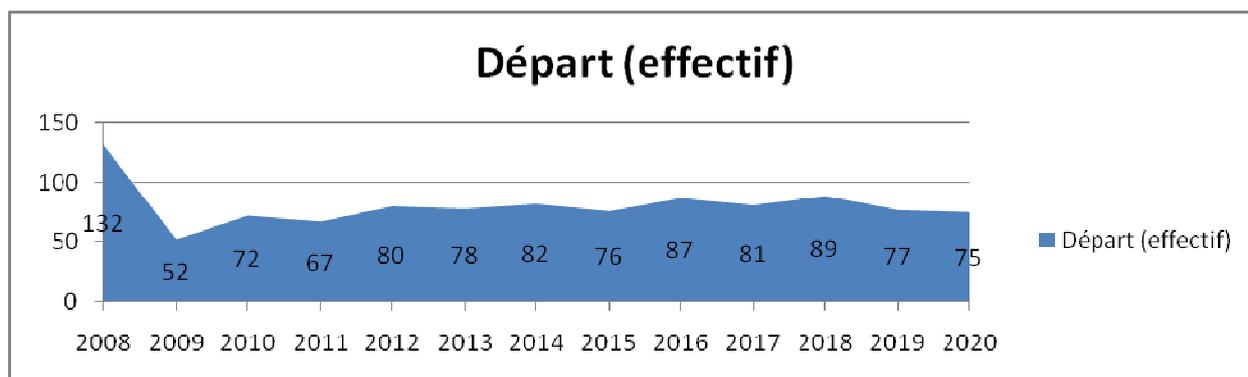
1. Pensez à une notice explicative afin que l'outil puisse être utilisé dans le futur, par d'autres personnes ou en cas de remplacement.
2. Afin de sécuriser les données et leur exploitation, le niveau de connaissance de l'informatique et du logiciel par la personne qui va l'utiliser est à vérifier.

□ L'illustration

L'analyse des données se fait commodément avec la création de graphiques. On distingue plusieurs types de graphiques.

Les graphiques d'évolution :

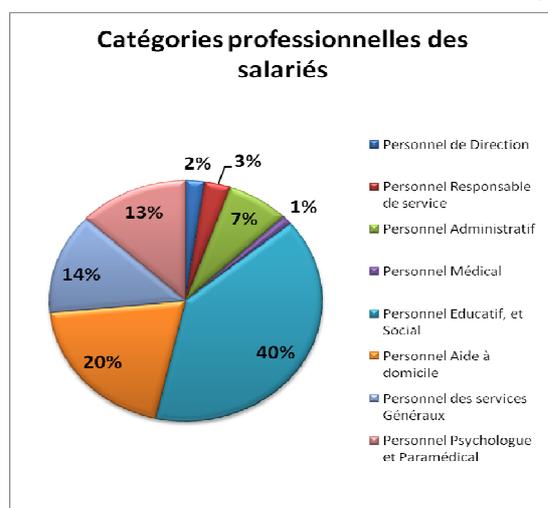
En courbes, en barres



Exemple : nombre de départs prévisionnels pour le groupe GPEC d'ici 2020

Les graphiques de répartition :

En barres horizontales, en colonnes, en secteurs (camemberts), triangulaires



Exemple : Répartition des effectifs du groupe GPEC par catégorie professionnelle

Le graphique doit être **concis, lisible**. Il est le résultat d'une synthèse. Il ne doit pas comporter plus de **3 variables**.

● Remarques sur le tableau de bord

- Le tableau de bord n'est pas là pour résoudre les problèmes mais pour dresser **un état des lieux**
- Ses **objectifs** doivent être clairement définis et compris par tous
- Sa **forme** doit être **adaptée** pour une plus grande accessibilité
- Les **indicateurs** doivent être choisis et **pertinents**
- La **segmentation** est nécessaire
- La **même méthodologie** doit être suivie par année pour permettre les **comparaisons**
- Doit **évoluer** selon les besoins en fonction des problématiques

● Exemples

5

Exemple n°1 : La mobilité interne

Objectif : Favoriser la mobilité interne en doublant les recrutements

ANNEE	Nombre de recrutement	Nombre de recrutement via mobilité interne	Effectif permanent	Taux de mobilité interne	Part du recrutement interne	Évolution
2008	13	2	205	0,97	15	
2009	17	3	212	1,4	17	
2010	22	3	209	2,9	27	

Exemple n°2 : L'obligation d'emploi de personnes handicapées

Objectif : Se mettre en conformité avec la législation

ANNEE	Nombre de personnes handicapées	Effectif permanent	Taux d'emploi de personnes handicapées	Quota obligatoire	État
2008	1	30	3%	6%	NON OK
2009	1	30	3%	6%	NON OK
2010	3	30	6,6%	6%	OK

Points clés

- Adapter le tableau de bord à ses destinataires.
- Désigner une personne référente.
- Définir les conditions de
 - mise à jour,
 - de suivi,
 - d'évaluation.
- Choisir une période de production
 - mensuelle,
 - annuelle.
- Veiller à prioriser les données souhaitées, un nombre trop important d'indicateurs peuvent nuire à l'exploitation.
- Pour donner du sens à la variable : Pensez aux déclinaisons (croisements) par des variables explicatives (sexe, âge, statut).

● Exemples d'application dans le secteur médico-social

Au-delà de l'action GPEC, une association œuvrant dans le champ du handicap a décidé d'étendre l'application des tableaux de bord RH aux usagers.

Ce tableau de bord permet notamment de :

- Suivre les évolutions du public (âges, entrées, sorties, etc.)
- Anticiper les départs à la retraite pour le personnel de l'ESAT
- Appuyer des décisions stratégiques de développement
- Présenter des résultats aux autorités (cf. rapport d'activité)

□ L'exploitation est centrée sur des critères qualitatifs et quantitatifs :

1. Graphiques et résultats critères quantitatifs :

- Une pyramide des âges globale et par service
- La répartition hommes / femmes
- Le suivi théorique des départs en retraite
- Age de départs prévus à la retraite
- La répartition des effectifs par tranche d'âge N, N+5

2. Graphiques et résultats critères qualitatifs :

Répartition des effectifs suivants :

- La mesure de protection
- La pathologies et origine des déficiences
- Les résultats de la grille AGGIR

1. Exemples d'indicateurs mis en place

Indicateurs	Mode de calcul
EFFECTIF	
Effectif total au 31/12 (1) I	
Répartition par sexe	
Répartition par poste	
Répartition par catégorie professionnelle	
Répartition par âge	
Répartition par service	
Taux d'encadrement	
CONTRAT	
Nombres de CDI	
Nombres de CDD	
Autres contrats	
QUALIFICATION	
Niveaux de qualification	
Niveaux de qualification par catégorie professionnelle	
Niveaux de qualification par âge	
Niveau de qualification effective / niveau de qualification requise	
AGE	
Age moyen associatif	
Age moyen par service	
Age moyen homme associatif et par service	
Age moyen femme associatif et par service	
Age moyen par catégorie professionnelle	
Répartition par tranche d'âge par service	
Répartition par tranche d'âge par poste	
Répartition par tranche d'âge par catégorie professionnelle	
Départs en retraite prévisionnel	
ANCIENNETE (nombre d'années)	
Ancienneté moyenne dans l'association	
Ancienneté moyenne dans le service	
Ancienneté moyenne dans le poste	
Taux d'ancienneté : Effectif avec ancienneté < 5 ans / effectif moyen (< 0,1 = manque de renouvellement du personnel; > 0,2= expérience collective risque de manquer	

7

6	FONCTION EXTERNALISEE	
6.1	Nombre d'entreprises extérieures	
6.2	Nombre d'entreprises extérieures par service	
7	STAGIAIRE	
7.1	Nombre total de stagiaire dans l'association	
7.2	Nombre de stagiaire dans l'association par type de stage	
7.3	Nombre de stagiaire par service	
7.4	Nombre de stagiaire par service et par type de stage	
8	DEPARTS	
8.1	Nombre total de départs dans l'année	
8.2	Nombre de démissions	
8.3	Nombre de licenciements pour motif économique	
8.4	Nombre de licenciements pour d'autres causes	
8.5	Nombre de fins de contrats de travail à durée déterminée	
8.6	Nombre de départs au cours de la période d'essai	
8.7	Nombre de mutations d'un établissement à un autre	
8.8	Nombre de départs volontaires en retraite et préretraite	
8.9	Nombre de décès	
9	EMBAUCHE	
9.1	Nombre d'embauches total	
9.2	Nombre d'embauches en contrats de travail à durée indéterminée	
9.3	Nombre d'embauches en contrats de travail à durée déterminée	
9.4	Répartition des embauches par âge	
10	MOBILITE - PROMOTIONS	
10.1	Taux d'entrée = Nombre d'entrées * 100 / Effectif	
10.2	Taux de sortie = Nombre de sorties * 100 / Effectif	
10.3	Taux de rotation = (Taux d'entrée + taux de sortie) / 2	
10.4	Nombre de salariés promus dans l'année dans une catégorie supérieure	
11	HANDICAPES	
11.1	Nombre de travailleurs handicapés / effectif	

12 ABSENTEISME		
12.1	Nombre de journées d'absences (1)	
12.2	Nombre de journées théoriques travaillées	
12.3	Nombre de journées d'absence pour maladie	
12.4	Répartition des absences pour maladie selon leur durée	
12.5	Répartition des arrêts par motif (congés autorisés, congés parentaux, congés pathologiques, congés maternité, etc.)	
12.6	Répartition des arrêts par tranche d'âge	
12.7	Répartition des arrêts par poste	
12.8	Répartition des arrêts par catégorie professionnelle	
12.9	Nombre d'heures d'absences	
12.10	Nombre de journées d'absences / nombre de journées théoriques travaillées	
12.11	Nombre d'heures d'absences / nombre d'heures théoriques travaillées	
12.12	Taux d'absentéisme maladie = (1) / effectif	
12.13	Taux d'absentéisme maladie courte = Nombre d'arrêts maladie de moins de 4 jours / Nombre d'arrêt maladie	
13 ACCIDENTS DE TRAVAIL ET DE TRAJET		
13.1	Nombre d'accidents avec arrêts (1)	
13.2	Nombre d'accidents sans arrêts	
13.3	Nombre d'heures travaillées effectives (3)	
13.4	Taux de fréquence des accidents du travail = (1)*1000000 / (3)	
13.5	Nombre de jours d'arrêt (3)	
13.6	Nombre d'heures travaillées effectives (4)	
13.7	Taux de gravité des accidents du travail = (3) * 1000000 / (4)	
13.8	Nombre d'incapacités permanentes (partielles et totales) notifiées à l'association au cours de l'année considérée	
13.9	Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné un arrêt de travail	
14 MALADIES PROFESSIONNELLES		
14.1	Nombre de maladies professionnelles déclarées	
14.2	Existence d'un CHSCT	
14.3	Nombre de réunions du CHSCT dans l'année	
14.4	Nature des actions menées par le CHSCT	
14.5	Montant des dépenses de formation à la santé et à la sécurité / budget formation	
14.6	Effectif formé à la santé et à la sécurité	
14.7	Réalisation de l'évaluation des risques professionnels dans l'année par unité de travail	
14.8	Rédaction du document unique de prévention des risques professionnels par unité de travail	
14.9	Taux de réalisation du plan de prévention des risques présenté l'année précédente.	
14.10	Montant des dépenses consacrées à l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise	
14.11	Nombre de salariés déclarés définitivement inaptes à leur emploi par le médecin du travail	
14.12	Nombre de salariés reclassés dans l'association à la suite d'une inaptitude	
15 DUREE ET AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL		
15.1	Effectif en etp	
15.2	Horaire hebdomadaire moyen par catégorie professionnelle	
15.3	Nombre de salariés à temps partiel (1)	
15.4	Taux d'emploi à temps partiel = (1) / nombre total de salariés	
15.5	Taux d'emploi à temps partiel par sexe = Nombre de femmes (hommes) à temps partiel / Nombre total de femmes (hommes)	
92		

● En conclusion...

Le tableau de bord est un outil :

- de Management
- d'Information
- de Planification
- de Concertation

Afin d'assurer l'utilité de cette outil et lui donner un sens, il est impératif de définir au préalable les modalités de suivi et de gestion.