

**Centre universitaire
EL-OUATIA S6
Option GRH**

S 6 - GRH

Points de la séance

- **Les informations de dimension RH disponibles (2)**
- **Les outils de pilotage social : les tableaux de bords RH.**

Les indicateurs de formation

- Effort de formation :

Montant consacré à la formation / Masse salariale

- Ratio de salariés formés ou taux de participation à la formation :

Nombre de salariés formés / Effectif

Nombre de participants / Nombre d'inscrits

Idem (par âge, sexe, ancienneté, nature des actions de formation,...)

- Budget réalisé / Budget prévu

- Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques :

Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques / Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques

Les indicateurs de rémunération

- **Ratio de rémunération moyenne :**

Masse salariale annuelle / Effectif moyen annuel

- **Ratio d'accroissement des rémunérations :**

% annuel d'augmentation de l'entreprise / idem secteur

- **Ratio de progression du pouvoir d'achat :**

Indice des salaires / Indice des prix

- **Ratios de hiérarchie des salaires :**

Salaires moyen catégories les mieux payées / Salaires moyen catégories aux Salaires les plus faibles

- **Ratio de promotion :**

Nombre de promotions annuelles / effectif

Concepts d'analyse de la masse salariale :

□ **Augmentations collectives** : générales ou catégorielles

□ **Augmentations individuelles** : en % de la MS

Glisement : augmentation sans changement dans la qualification ou la nature du travail

Vieillessement : augmentation liée à l'ancienneté

Technicité : augmentation liée au changement de qualification

Effet de report :

Incidence des augmentations de l'année $N - 1$ sur l'évolution en masse de l'année N

Effet d'effectif :

Évolution de la MS causée par la variation des effectifs au cours de périodes étudiées

Effet de structure :

Évolution de la MS causée par le changement dans la répartition de la population entre les différentes catégories au cours des périodes étudiées

Effet de noria :

Évolution de la MS causée par les mouvements d'entrées et de sorties du personnel au cours de la période étudiée

Les écarts sur rémunération

Ecart global sur salaires

9090000

4881603,96

4208396,04

Ecart sur effectifs

Ecart sur salaires

4492502,6

- 284106,55

Ecart sur salaire global

Ecart sur structure
des effectifs

▪ **Taux d'erreurs paie :**

Nombre d'erreurs paie / Nombre de bulletins de salaires édités

▪ **Retards :**

Nombre de j de retard mensuel en moyenne

▪ **Coûts moyen bulletins de salaires :**

Coût des services paye / nombre de bulletins édités

Les indicateurs sur le climat social

- Turnover :

- Nb de départs durant l'année / Effectif moyen
- Nb de départs associés à un motif / Effectif moyen

- Taux de démission :

- Total des démissions / Total des départs

- Mesure de stabilité :

- Nb de présents au bout de N mois / Nb d'embauchés il y a N mois
- Calcul de l'ancienneté du personnel

- Absentéisme :

Ou

- Heures d'absence sur la période / Heures théoriques sur la période
- Heures d'absence / Effectif inscrit x Heures théoriques
- Heures d'absence – absentéisme de longue durée / idem

Mesures de gravité :

- Durée totale des absences / Effectif
- Durée moyenne : Nbre total d'h d'absence / Nbre d'absences
- Nbre d'absences / Effectifs
- Nbre d'absents / Effectifs

•Conflictualité

- Fréquence : Nbre de manifestations d'antagonisme ouvert
- Extension : Nbre de personnes ayant suivi le mouvement
- Intensité : Nbre d'heures ou de journées de travail perdues

Pour la grève :

- Taux de propension : $\text{Nbre d'h ou j perdues pour faits de grève} / \text{Nbre de salariés des établissements concernés par le conflit}$
- Taux de concentration : $\text{Nbre de grévistes} / \text{effectifs sur la période}$
- Intensité conflictuelle : $\text{Nbre de j ou d'h perdues} / \text{Nbre de grévistes}$

Autres indicateurs de crise :

- Multiplication des incidents de production (erreurs, altercations,...)
- Augmentation du nombre d'accidents de travail
- Accroissement des témoignages de revendication (pétitions, revendications des délégués du personnel,...)

• Satisfaction du personnel :

- Enquête de satisfaction annuelle (« baromètre social »)

• Implication du personnel :

- Questionnaire sur l'implication organisationnelle

• Alignement stratégique :

- Questionnaire sur la connaissance et l'adhésion du personnel à la vision et aux orientations stratégiques de l'entreprise (Etats-Unis)

Comment se fait le contrôle de la pilotage
social en Entreprise ????

BSC: Fondements de base

Outils de management visant à traduire la vision de l'entreprise dans une stratégie. Cette stratégie est déclinée en objectifs pour pouvoir mesurer la performance du système de management

Source: **Kaplan & Norton (1990 – 1996)**

Le principe de rééquilibrage dans l'atteinte des résultats stratégiques

Remarque Préliminaire sur le lexique.

Tableaux de bord “équilibrés”, “prospectifs”,...?

- “Balanced Scorecard” (Kaplan & Norton – 1992)
 - Tableaux de bord équilibrés ?
 - Tableaux de bord prospectifs ?
 - Tableaux de bord stratégique et opérationnel, pour le pilotage de la performance de l’entreprise.
- La vision, les intentions stratégiques, le but à atteindre
 - Ou voulons nous aller, quels résultats visons nous ? (marchés, produits, développement et rentabilité).
- La trajectoire de développement et les plans d’actions
 - Ou sommes nous ? Quelle est notre situation actuelle, performance, environnement ?
 - Comment améliorer la performance, se développer