

Points du cours

- **Les concepts de base sur le pilotage d'une entreprise**
- **Généralités sur le pilotage social des ressources humains.**
- **Maîtrise du périmètre du management des ressources.**
- **Les informations de dimension RH disponibles**
- **Les outils de pilotage social : les tableaux de bords RH.**
- **Exploitation et analyse des outils de pilotage social**

Qu'est ce que le pilotage d'une entreprise (1/3) ?

Terminologie :

- **Organiser : répartir et coordonner le travail**

Le management consiste à organiser le travail. Pour cela, il faut définir puis répartir les tâches entre les individus qui composent l'organisation, puis coordonner leurs actions afin d'atteindre efficacement l'objectif commun.

- **Diriger : prendre des décisions pour réaliser les objectifs**

Diriger l'organisation, c'est prendre des décisions qui vont l'engager sur le long terme mais qui sont nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

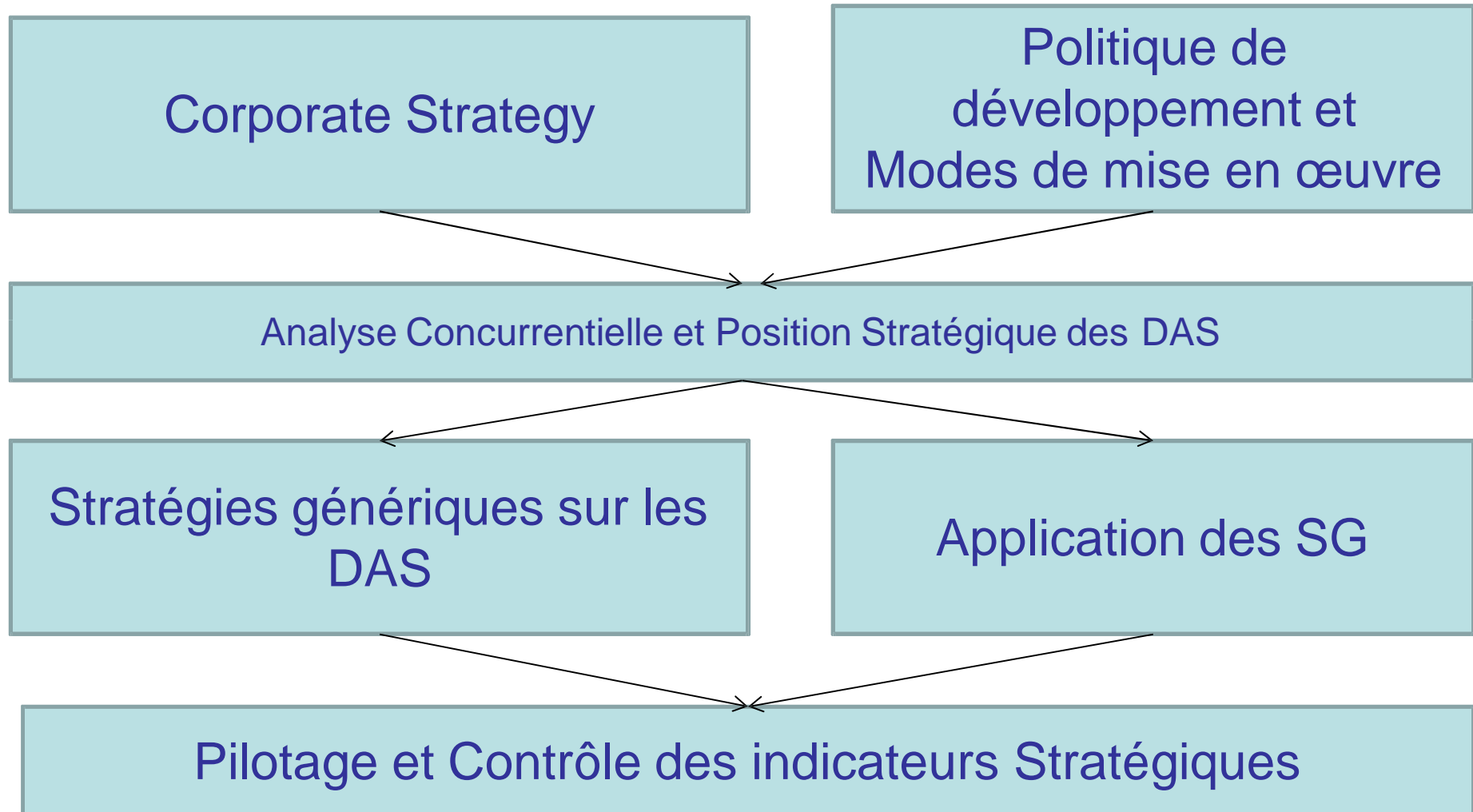
- **Animer : mener et mobiliser les hommes**

Gérer une organisation nécessite de mobiliser tous ses acteurs afin d'atteindre l'objectif commun. Il faut, selon les cas, mettre en place des actions de formation, des systèmes d'évaluation ou de motivation des acteurs.

- **Piloter : fixer des objectifs et contrôler les résultats**

Dans le cadre du pilotage de l'organisation, le manager va mettre en place une stratégie, définir des objectifs cohérents et un but à atteindre. Par la suite, il va contrôler si les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés. Si besoin, il étudiera les actions correctrices à mettre en œuvre afin d'améliorer les résultats futurs.

Qu'est ce que le pilotage d'une entreprise (2/3) ?

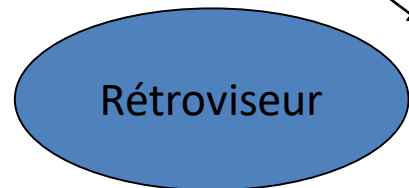


Qu'est ce que le pilotage d'une entreprise (3/3) ?

Stratégie L.T.

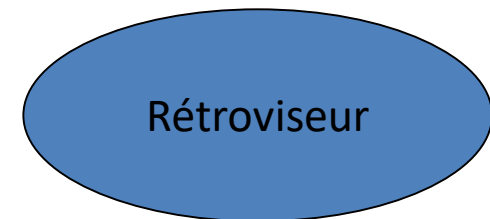
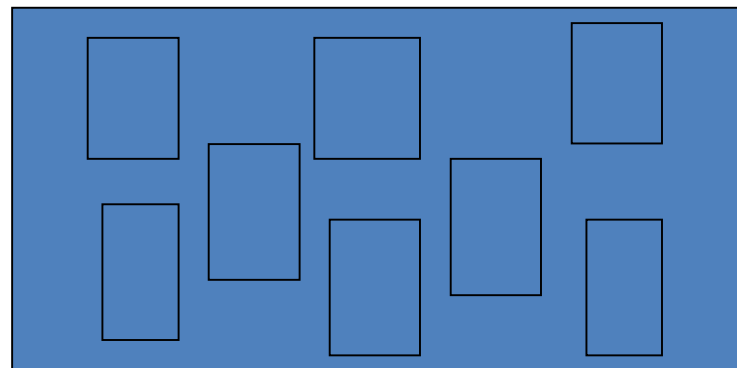
**Plan d'actions M.T.
(Business Plan)**

Budget (M.T.)



Rétroviseur

TABLEAU DE BORD GENERAL



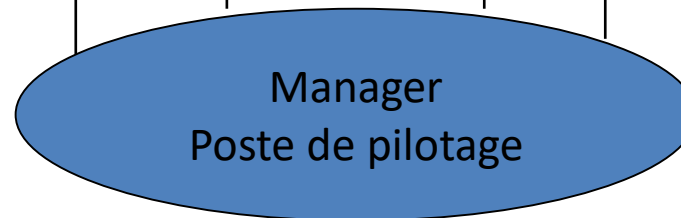
Rétroviser

Comptabilité
générale

Comptabilité
analytique

Contrôle budgétaire

Contrôle de gestion social



Manager
Poste de pilotage

Quid du pilotage social (1/2)?!

- **Aux USA, une nouvelle discipline a fait apparition : la comptabilité des ressources humaines.**
- **En France, depuis les années 70, les entreprises ont commencé à présenter leurs bilans sociaux.**
- **Le développement des ERP a permis l'exploitation et la mise en exergue :**

* Indicateurs RH du « Balanced Scorecard »

* Approches en termes de « HR Scorecard »

* Approches en termes de mesure des performances du capital humain

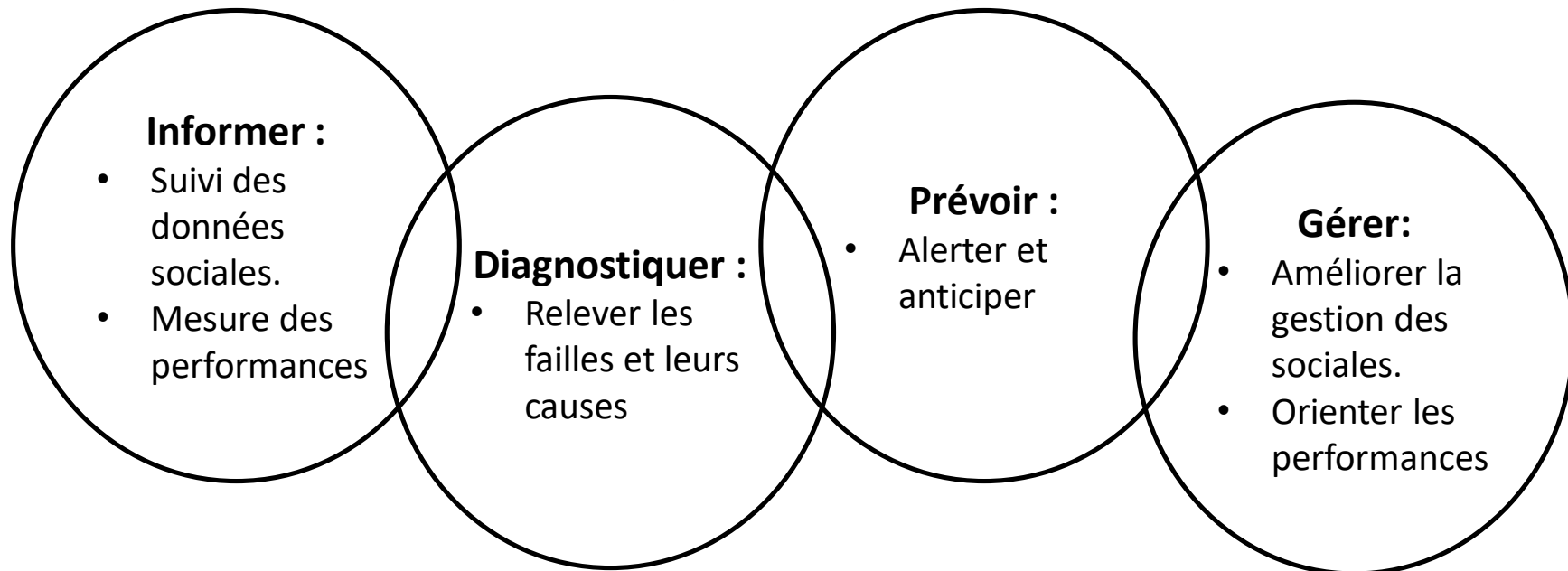
* Reporting et pilotage de la RSE : Rapports de développement durable.

Quid du pilotage social (2/2)?!

Le pilotage social :

permettre aux cadres RH et aux managers de suivre les données opérationnelles et stratégiques de GRH qu'ils ont sous leur responsabilité

Objectifs du pilotage social



Périmètre du MRH

Le management des ressources humaines:

- Est une fonction transversale.
- Est caractérisé par sa neutralité.
- Est le garant de la déontologie dans le milieu du travail.
- Est un levier essentiel de la performance de toute entreprise.

Les informations de dimension RH disponibles

Indicateurs
économiques
et financiers

Indicateurs
structurels

Indicateurs de
la fonction
recrutement

Indicateurs de
la formation

Indicateurs de
la
rémunération

Indicateurs sur
le climat

Les indicateurs économiques et financiers

• Ratios de productivité

- C.A. / Effectif
- Valeur ajoutée / Effectif
- Valeur Ajoutée / Masse salariale
- Production / Effectif

➡ Mesure de la contribution économique du personnel

• Ratios de dépenses en RH

- Frais de personnel / Effectif
- Masse salariale / C.A.

Effectif : notions d'effectif moyen annuel, ETP (équivalent temps plein)

•Ratios financiers

•Human Economic Value Added (HEVA) :

Valeur Ajoutée Economique (EVA)

Effectifs

•Human Capital Value Added (HCVA) :

CA – (Charges – Rémunérations)

Effectifs

➡ Profitabilité par employé

•Human Capital Return on Investment (HCROI):

CA – (Charges – Rémunérations)

Rémunérations

- **Human Capital Market Value**

$$\frac{\text{MVA}}{\text{Effectifs}}$$

Les indicateurs structurels

- **Taux d'encadrement :**

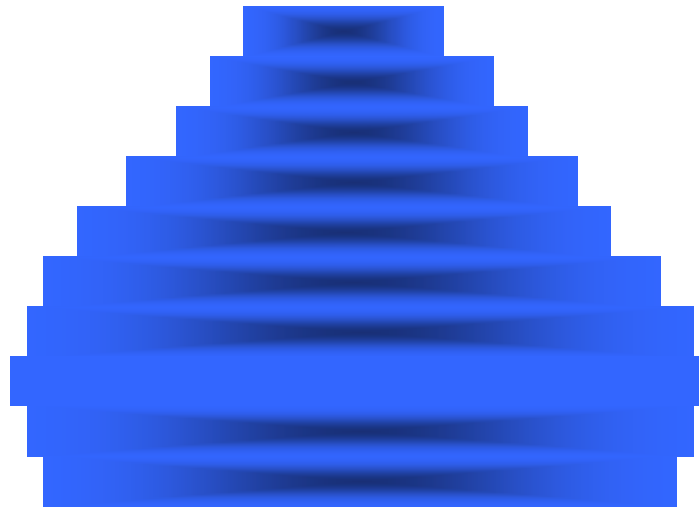
Effectif cadre et techniciens / Effectif total

- **Taux de productifs directs :**

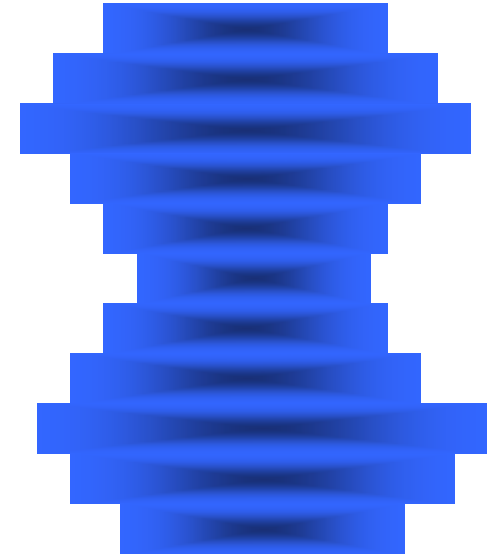
Effectifs productifs directs / Effectif total



« Champignon »

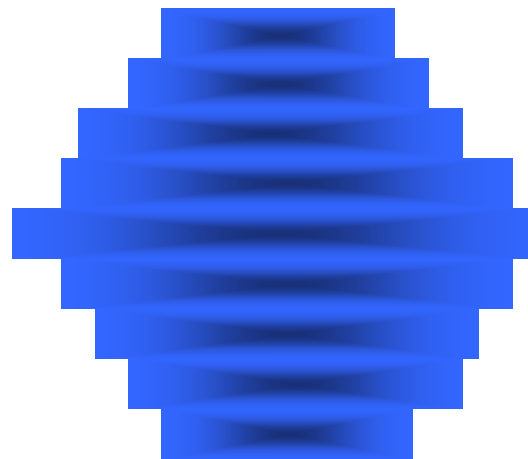


« Poire écrasée »



« Pelote de laine »

La pyramide des âges



« Ballon de rugby »

Les indicateurs de recrutement

- **Délai d'embauche :**

temps s'écoulant entre la demande effectuée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat

- **Sélectivité :**

$\text{Nbre de candidats retenus} / \text{Nbre de candidatures examinées}$

- **Qualité du recrutement :**

$\text{Nbre de candidats restant au bout d'un an} / \text{Nbre de recrutements sur la période}$

- **Coût moyen du recrutement :**

$\text{Coût total des recrutements sur la période} / \text{Nbre de recrutements sur la période}$

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 :

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

- Taux de démission :

- Total des démissions / Total des départs

- Mesure de stabilité :

- Nbre de présents au bout de N mois / Nbre 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

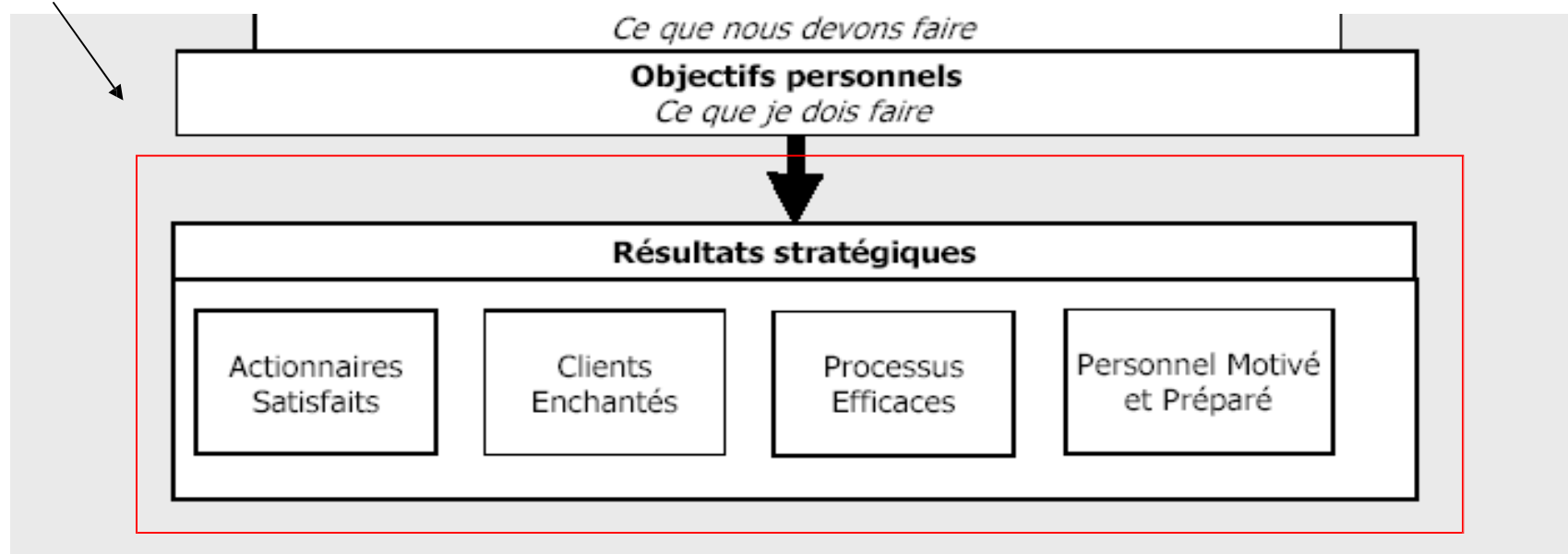
Remarque Préliminaire sur le lexique.

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

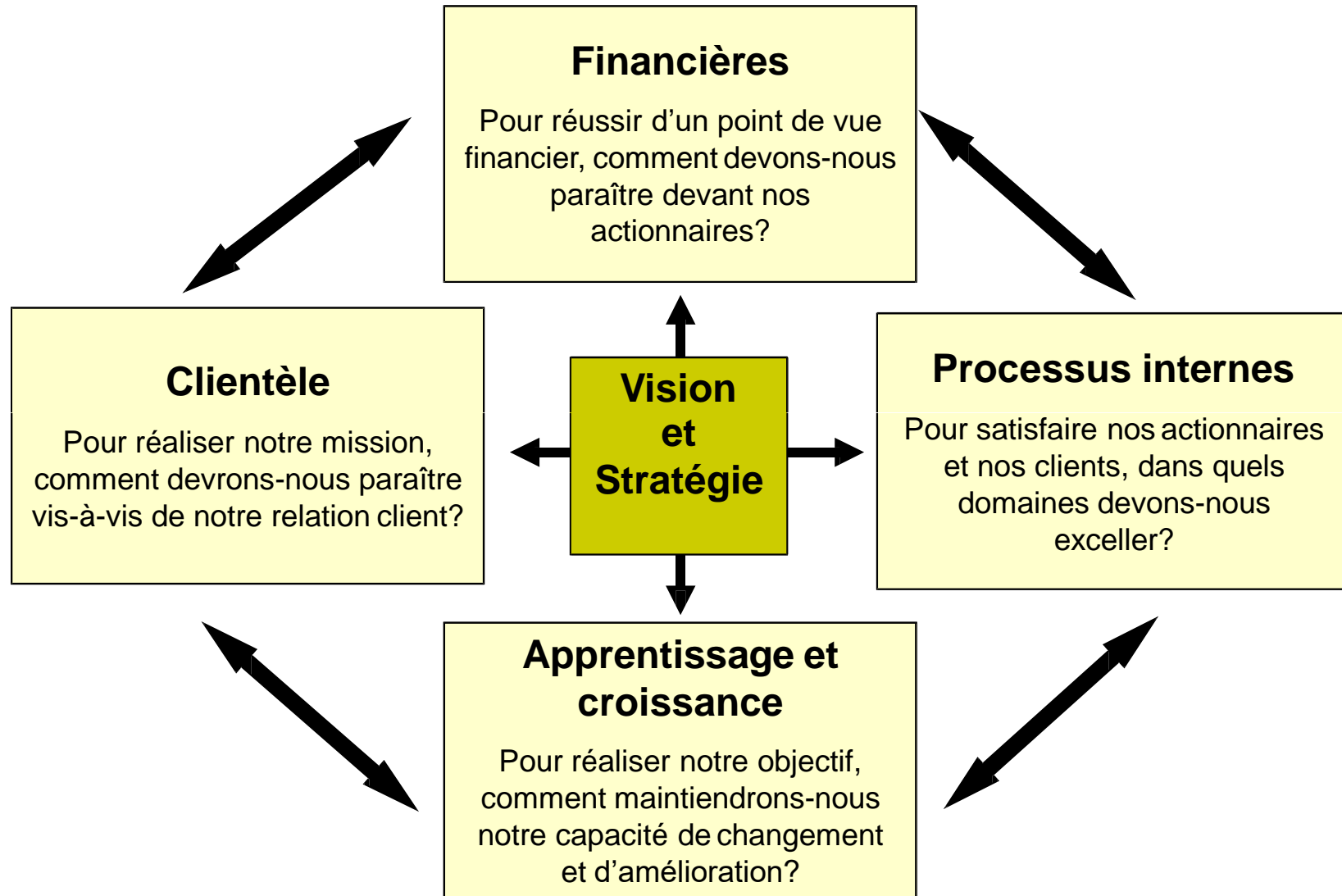
BSC: Transposition d'une vision stratégique en résultats désirés

Axe Stratégique

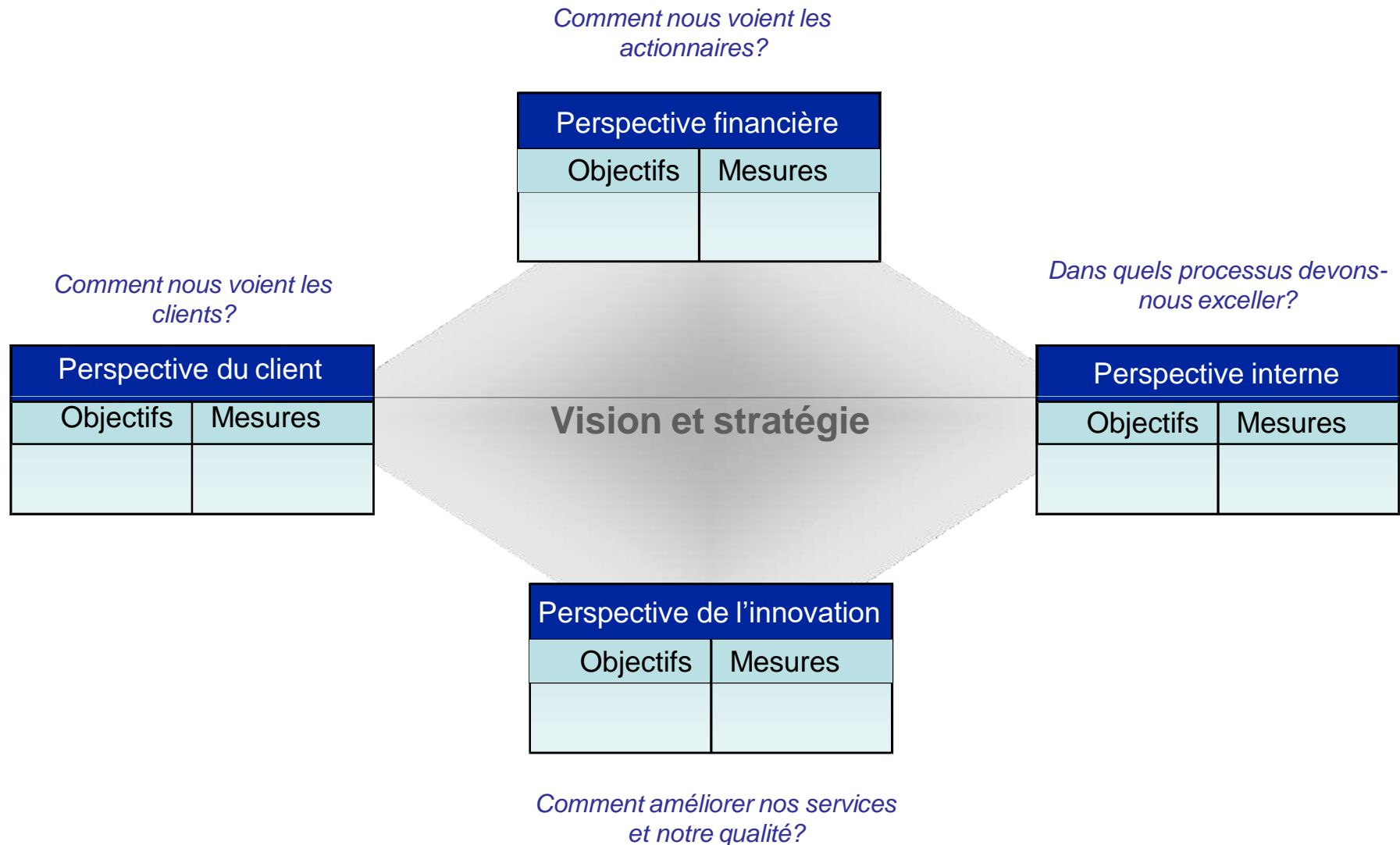


Source: Kaplan & Norton (1990 – 1996)

BSC en termes opérationnels



BSC d'une manière opérationnelle



BSC: Pourquoi des indicateurs ?

Ce qu'on ne mesure pas, on ne peut pas le gérer !!!!!

Baser l'évaluation sur des faits.

Montrer l'évolution de l'activité dans le temps.

Comparer et améliorer (processus d'amélioration continue)

Point de vue Mesures génériques

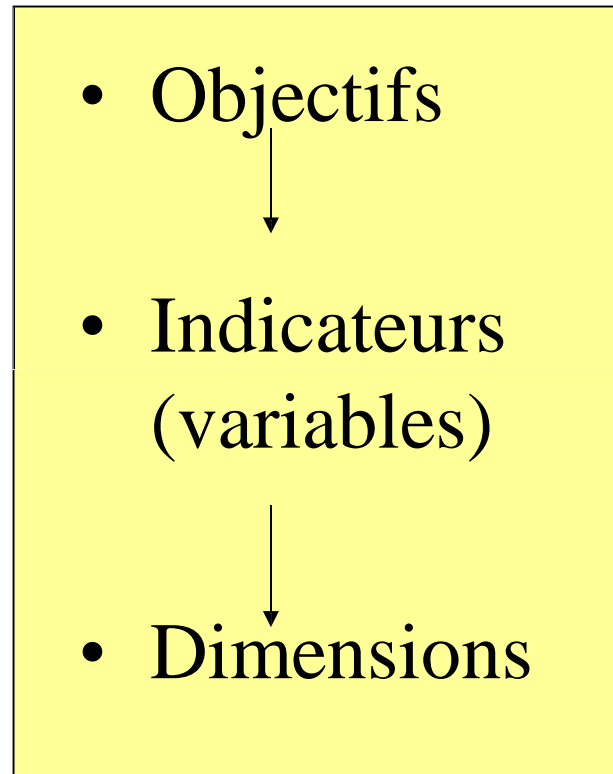
Axe Financier: Rendement sur capital investi, marge

Axe Client: Degré de satisfaction, relation durable, part de marché, part du client, caractéristiques du produit visibles par le client

Axe Processus internes: Mesures de performances internes, coûts de non-qualité, temps de réponse, heures de dépassement

Axe Apprentissage & Satisfaction des collaborateurs:, pourcentage de croissance CA consacré à la formation, etc..

Structure d'un indicateur



Exemple : département production

Objectif : Augmenter la qualité

- Variable : % pièces défectueuses
- Dimensions :
 - Secteur / machine
 - Période
 - **Catégorie**
- Analyse :
 - % pièces défectueuses par période,
 - % pièces défectueuses par catégorie,
 - % pièces défectueuses par machine ou secteur, etc.

BSC: Les indicateurs les plus utilisés

Indicateurs innovation et apprentissage RH:

Rotation du personnel

Temps en formation

Taux d'absentéisme

Coût annuel de formation

Index de satisfaction des employés

Exemple d'un Tableau de Bord dynamique (Entreprise industrielle)

