



**HAL**  
open science

## Pilotage social

Amaury Grimand

► **To cite this version:**

Amaury Grimand. Pilotage social. Roger A. et J. Igalens. Master Ressources Humaines, MA Editions, 2019, 2822405824. hal-04472572

**HAL Id: hal-04472572**

**<https://hal.science/hal-04472572>**

Submitted on 22 Feb 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## PILOTAGE SOCIAL

### Table des matières

<b>1 - DYNAMIQUE DU PILOTAGE SOCIAL ET CRÉATION DE VALEUR PAR LES RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>2</b>
<b>2 - LES TABLEAUX DE BORD SOCIAUX : ENJEUX ET FORMES .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Des outils au service du pilotage social .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Conditions d'usage et d'appropriation des TBS .....</b>	<b>5</b>
2.2.1. Les questionnements préalables à la conception d'un tableau de bord social .....	5
2.2.2. Les limites et conditions d'appropriation des tableaux de bord sociaux .....	6
<b>3 - LE PILOTAGE DES EFFECTIFS ET DES MOUVEMENTS STRUCTURELS.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1. La nécessaire maîtrise des effectifs.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2. Les différents types de mesure des effectifs.....</b>	<b>9</b>
<b>3.3. L'analyse des structures démographiques .....</b>	<b>9</b>
<b>4 - PILOTAGE DES REMUNERATIONS ET DES FRAIS DE PERSONNEL.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1. Le diagnostic de la politique de rémunération .....</b>	<b>11</b>
<b>4.2. Le pilotage de la masse salariale .....</b>	<b>12</b>
<b>5 - L'INVESTISSEMENT DANS LA GESTION DES COMPÉTENCES ET LA PERFORMANCE SOCIALE .....</b>	<b>13</b>
<b>6 - LES DYSFONCTIONNEMENTS SOCIAUX ET LEUR MESURE .....</b>	<b>16</b>
<b>6.1. Gérer le risque social.....</b>	<b>16</b>
<b>6.2. L'absentéisme : interprétation et mesure.....</b>	<b>17</b>
<b>6.3. Coûts de l'absentéisme et mesures de régulation .....</b>	<b>19</b>
<b>6.4. Le turnover ou la délicate préservation des équilibres sociaux.....</b>	<b>19</b>
<b>7 - LE PILOTAGE STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>20</b>

Après avoir étudié ce chapitre, le lecteur devra être en mesure de :

- comprendre la dynamique du pilotage social et les enjeux qu'elle recouvre pour la fonction Ressources Humaines ;
- saisir les modalités de construction et d'interprétation des tableaux de bord sociaux dans les domaines d'intervention usuels de la fonction Ressources Humaines : pilotage des effectifs et maîtrise des mouvements structurels, pilotage des rémunérations et suivi de la masse salariale, gestion des compétences, suivi des dysfonctionnements sociaux et du climat social ;
- de mesurer la contribution des ressources humaines au déploiement de la stratégie à travers l'élaboration de tableaux de bord prospectifs et d'analyser dans ce cadre les conditions d'intégration des enjeux liés au développement durable ou à la RSE

**Mots-clés** : performance sociale - pilotage social - tableaux de bord sociaux - pilotage des effectifs - pyramides des âges - masse salariale - risque social - absentéisme - turnover - tableau de bord prospectif

## 1 – DYNAMIQUE DU PILOTAGE SOCIAL ET CRÉATION DE VALEUR PAR LES RESSOURCES HUMAINES

Comme le rappelle à juste titre Martory (2010), « *Piloter le social, c'est assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais une fonction à part entière, au service des stratégies de l'entreprise ou de l'organisation qui la met en œuvre* » (p. 1348). L'émergence du pilotage social est ainsi indissociable d'une conception de la fonction RH comme susceptible de contribuer à la création de valeur, en favorisant l'alignement des politiques sociales à la stratégie de l'entreprise.

De fait, les travaux fondateurs de Dave Ulrich (1986), en inscrivant les rôles dominants de la DRH dans quatre registres - expert administratif, partenaire stratégique, champion des salariés, agent de changement - positionnent d'emblée les ressources humaines comme un vecteur de la performance globale de l'entreprise. Le pilotage social marque, de ce point de vue, une préoccupation pour l'évaluation de la rentabilité des investissements RH (recrutement, formation, organisation du travail, etc.) et traduit le passage d'une approche statique, celle du bilan social, à une approche dynamique rendant compte de la contribution des ressources humaines à la création de valeur. En particulier, les rôles d'agent de changement et de partenaire stratégique appellent à une fonction de pilotage social tournée vers l'anticipation et la transformation des ressources humaines, et ne se limitant pas à une lecture rétrospective de la performance de l'organisation en matière sociale.

Plus précisément, s'agissant de performance sociale, il est possible, à la suite de Martory (2008, p.20) d'en dégager trois composantes fondamentales :

- l'identification et la maîtrise des risques sociaux. La réalisation de tableaux de bord sociaux<sup>1</sup> prend ici tout son sens, dès lors que le risque social s'incarne potentiellement dans de nombreux coûts cachés peu intégrés dans les systèmes de contrôle de gestion traditionnels : absentéisme et turnover, dégradation de la marque employeur, perte de compétences clés, dégradation du climat social, accroissement du risque de contentieux, etc. Cette fonction d'anticipation est d'autant plus nécessaire que de nombreux phénomènes RH sont caractérisés par une forte inertie, la plupart des décisions sociales produisant rarement des effets immédiats. Ainsi, plusieurs mois sont souvent nécessaires pour réaliser des embauches sur des métiers 'en tension' ; il en va de même pour qu'une formation à dominante managériale prenne son plein effet ; un plan de réduction de l'absentéisme doit s'envisager sur le long terme notamment lorsque l'absentéisme a des racines organisationnelles ou culturelles profondes.
- l'efficacité des services RH, autrement dit, leur capacité à atteindre les objectifs dans les meilleurs délais et à meilleur coût ;
- la mobilisation des ressources humaines au service de la création de valeur, qu'il s'agisse de capter et de fidéliser des 'talents', d'anticiper les évolutions de métiers et de renforcer l'employabilité des salariés, d'accompagner les restructurations, d'aligner la culture interne à la vision stratégique. A cet égard, on ne peut que souscrire à l'avis formulé par Huselid et al. (2005, p. 16) : « *Ce n'est pas parce que les coûts représentent la caractéristique du personnel la plus facile à mesurer qu'ils doivent être la seule mesure de sa performance* ».

---

<sup>1</sup> Nous utilisons l'acronyme TBS pour Tableaux de Bord Sociaux dans la suite du texte.

Cette performance sociale fera toutefois l'objet d'interprétations différentes selon les parties prenantes en présence, nécessitant d'adapter les TBS à la cible visée. Dans cette perspective, Guerrero (2008) suggère qu'une direction générale aura davantage vocation à suivre les indicateurs rendant compte de la contribution des ressources humaines à la performance (notamment les ratios de productivité ou de dépenses de personnel) mais aussi les indicateurs attestant de la qualité des processus RH et de leur contribution au business model de l'organisation (qualité des recrutements, investissements dans l'employabilité des salariés, pertinence de la démarche de GPEC, etc.). Un responsable d'unité, pour sa part, sera davantage sensible aux éléments portant sur la pyramide des âges et des anciennetés, les recrutements et mouvements de personnel (promotions et mutations), les types de contrats, l'absentéisme et le suivi des heures travaillées.

## **2 - LES TABLEAUX DE BORD SOCIAUX : ENJEUX ET FORMES**

### **2.1. Des outils au service du pilotage social**

Historiquement déployés au sein des services financiers ou commerciaux, l'usage des tableaux de bord au sein des DRH est plus récent, porté notamment par l'essor du contrôle de gestion sociale. Le contrôle de gestion sociale est un dispositif de contrôle permanent visant à évaluer la performance sociale de l'organisation et à faciliter le pilotage social des entités qui la composent. Il englobe traditionnellement deux volets complémentaires :

- le reporting social dont l'objet premier est de restituer à la ligne managériale (reporting interne) comme aux parties prenantes de l'organisation (reporting externe) les données sociales pertinentes ;
- le pilotage social qui entend fournir aux cadres RH et aux managers les données RH pertinentes au regard de leur périmètre de responsabilité, de façon à éclairer leurs processus de décision.

Un tableau de bord social est un ensemble d'indicateurs - quantitatifs ou qualitatifs - rassemblés selon une périodicité déterminée, à usage de dirigeants, managers ou cadres RH, en vue d'organiser la prise de décision ressources humaines, de faciliter le pilotage social et d'évaluer les effets des décisions ressources humaines. Martory (2010, p. 20) définit le TBS comme « *un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale* ». Les indicateurs réunis dans les TBS peuvent être des indicateurs de situation (âge moyen, masse salariale, budget formation, etc.) ou des indicateurs de mouvement (turnover, taux de mobilité fonctionnelle, taux de croissance des effectifs, etc.). Salez (2015), pour sa part, distingue les indicateurs de performance des indicateurs de pilotage, ces derniers renvoyant aux processus permettant précisément d'atteindre ou non cette performance. A titre d'exemple, l'objectif '*réduire l'absentéisme des ouvriers non qualifiés de 20 % d'ici deux ans*' renvoie potentiellement à des indicateurs de processus comme le taux d'accès de cette catégorie à la formation, le ratio de monotonie au travail ou bien encore le taux d'entretiens annuels pratiqués.

Les TBS et les indicateurs qui les composent sont susceptibles d'être agrégés à différents niveaux, de façon à disposer simultanément d'une représentation du phénomène RH à l'échelle de la direction générale et d'une vision plus détaillée à l'échelle locale de chaque établissement/unité/service.

La fréquence des TBS permet, sauf exception, de les répartir en deux grandes catégories :

- Les TBS à fréquence mensuelle sont les plus usités ; le cycle mensuel est en effet le cycle de base pour rendre compte de nombreux phénomènes RH (absentéisme, accidents du travail, variations d'effectifs, etc.) ;
- Les TBS à fréquence annuelle rendent davantage compte des objectifs de politique RH à plus long terme (pyramide des âges par exemple)

Ainsi, il n'est guère utile de calculer tous les mois un taux de couverture des postes clés, cet indicateur étant peu susceptible d'évoluer radicalement à court terme. En revanche, le suivi d'un taux d'absentéisme s'opère généralement sur une base mensuelle, car il subit des fluctuations importantes dans le temps et peut avoir des répercussions sensibles sur la productivité et la qualité.

Comme le rappellent à juste titre Huselid et al. (Ibid.), les catégories d'indicateurs ayant vocation à figurer dans un TBS doivent posséder une triple caractéristique : les données nécessaires à leur élaboration doivent être aisées à collecter ; leur interprétation et les concepts sous-jacents aux indicateurs ne doivent pas être équivoques ; ils doivent enfin donner aux managers des leviers pour agir.

Les TBS permettent en particulier :

- De s'assurer de la conformité de la politique RH avec les règles, qu'elles renvoient à la législation sociale ou aux procédures en vigueur dans l'entreprise (par exemple le suivi des seuils d'effectifs déclenchant les obligations légales). Dans les faits, la nécessité d'assurer le respect des obligations légales constitue souvent une opportunité de structurer un Système d'Information Ressources Humaines qui sera le socle de la fonction de pilotage social ;
- D'exercer une veille permanente sur les ressources humaines, de repérer les symptômes de dysfonctionnement social, d'anticiper les risques de dégradation du climat social, d'apprécier la gravité de certains phénomènes comme le taux de turnover ou le taux d'accidents du travail ;
- De maîtriser le risque social et les coûts sociaux qu'il engendre tout en veillant parallèlement à maîtriser les frais de personnel, en particulier les risques de dérive de la masse salariale ;
- De fluidifier le dialogue social en disposant de données claires et fiables sur la situation sociale de l'entreprise, d'informer le législateur et autres parties prenantes sur cette dernière, de prévenir le risque de l'expression de rumeurs ;
- De s'assurer de l'alignement entre les éléments de politique RH et la stratégie de l'entreprise. Ainsi, une enseigne comme AUCHAN, généralement reconnue pour sa qualité d'accueil et de service, est-elle particulièrement attentive au suivi des indicateurs de climat social (absentéisme, turnover) dès lors que toute dégradation de ce dernier est susceptible d'altérer la relation client. La définition d'une stratégie sociale susceptible d'aider à la mise en œuvre des choix stratégiques et s'insérant dans un « mix social » cohérent, constitue ainsi un enjeu prioritaire pour les DRH.

### **Un exemple de mix-social (projection à 2 ans)**

- Réduire l'absentéisme des ouvriers non qualifiés de 20 %
- Rajeunir la pyramide des âges des ouvriers non qualifiés
- Élargir l'accès à la formation pour les seniors
- Améliorer l'intégration des managers (suivi du taux de démissions des managers embauchés il y a moins de deux ans)
- Réduire les disparités salariales entre les hommes et les femmes

- D'évaluer les effets tangibles des politiques ressources humaines, de prendre la mesure des écarts entre les objectifs affichés et leur réalisation afin d'engager, dès les premiers signaux d'alerte, les mesures de régulation qui s'imposent. Trop de managers en effet attendent que les dysfonctionnements sociaux aient dépassé un seuil chronique avant d'agir, alors même que des mesures anticipées auraient permis d'en limiter l'impact.

En GRH peut-être plus que dans tout autre discipline, l'information sociale est toutefois à rapporter à un contexte et à situer dans une perspective temporelle. En matière sociale, situer ainsi un indicateur au regard des valeurs qu'il a prises sur les quatre dernières années s'avère parfois nécessaire pour lisser l'impact éventuel d'un événement exceptionnel détournant l'indicateur de ses valeurs habituelles.

## **2.2. Conditions d'usage et d'appropriation des TBS**

### **2.2.1. Les questionnements préalables à la conception d'un tableau de bord social**

Comme tout outil de gestion, les TBS contribuent à focaliser l'attention des acteurs sur les caractéristiques jugées pertinentes des phénomènes sociaux à l'œuvre. Ils sont donc autant une façon de voir ... que de ne pas voir dès lors qu'ils laissent dans l'ombre des aspects essentiels de la situation de gestion. Leur diffusion structure inévitablement la gestion des ressources humaines, en mettant en relief certains processus RH et variables d'action à l'exclusion d'autres. Cela amène une série de questionnements préalable à la conception et la diffusion des TBS :

#### **Les TBS : une grille de questionnements**

- Quelles sont les finalités principales du TBS ? Qu'entend-t-il mesurer ?
- Qui est en charge du suivi du TBS ? De sa diffusion ? Quels acteurs en sont les principaux destinataires ?
- Quelle périodicité adéquate définir pour le suivi des indicateurs contenus dans le TBS ?
- Quel périmètre le TBS est-il réputé couvrir (acteurs, services, etc.) ?
- Quels indicateurs pertinents cibler pour la constitution du TBS ?
- Quelles modalités de mise en forme / restitution des indicateurs : pourcentages, indices, ratios, graphiques ... ?
- Les indicateurs constitutifs du TBS peuvent-ils être étalonnés par rapport à une norme interne et/ou externe ?
- L'information nécessaire pour renseigner les différents indicateurs est-elle aisément accessible ? Quels sont les acteurs ressources dans ce cadre ?
- Le TBS est-il à relier à d'autres TBS ?
- Sur quelles actions / décisions RH le TBS est-il susceptible de déboucher ?
- De quels leviers décisionnels disposent les destinataires des TBS ?

### 2.2.2. Les limites et conditions d'appropriation des tableaux de bord sociaux

La conception et la diffusion de TBS est un processus complexe. En l'espèce, on veillera à ne pas confondre la logique du pilotage social avec une volonté de contrôle excessive, une hypertrophie de la mesure qui risquerait de se traduire par une autonomisation des outils au détriment de leur capacité d'appropriation par les acteurs.

- Saisir la réalité sociale d'une organisation à travers des TBS est un exercice beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. On ne saurait faire peser sur les TBS une responsabilité qui les dépasse : s'ils peuvent efficacement jouer un rôle d'alerte et agir comme un révélateur de dysfonctionnements sociaux, leur pouvoir explicatif reste mesuré. Un taux de démissions élevé dans un service doit naturellement interpeller la direction mais renseigne peu sur les causes précises de ces démissions. De la même manière, un seuil chronique d'absentéisme peut renvoyer à une multiplicité de causes : problèmes locaux de styles de management, conditions de travail, manque d'appui en termes de formation, etc. que le TBS ne permet pas d'emblée de saisir, sauf à établir des liens entre données sociales.

- Faire parler les données sociales suppose d'être capable de les situer au regard d'une norme interne ou externe<sup>2</sup> mais aussi au regard du contexte et de la culture interne dominante. Le degré de criticité d'un seuil d'absentéisme sera ainsi à apprécier en référence à la moyenne de la branche. La comparaison des données sociales internes au regard des valeurs moyennes constatées à l'échelle de la branche d'activité permet souvent de donner du sens à l'analyse car elle permet de situer la performance sociale de l'entreprise par rapport aux pratiques d'organisations oeuvrant dans des contextes similaires. Encore convient-il de s'assurer que les ratios ou indicateurs qui font l'objet de la comparaison reposent sur des bases de calcul homogènes. Toutefois, on ne négligera pas l'opportunité de comparaisons internes - entre services, établissements, filiales - souvent riches d'enseignements. Dans les grands groupes, le benchmarking interne est ainsi à la fois utile pour prendre la mesure de l'efficacité des pratiques RH déconcentrées, déclinées à l'échelle de tel ou tel établissement, mais aussi pour contribuer à la diffusion des bonnes pratiques.

- Faute d'être réellement appropriés par les acteurs auxquels ils s'adressent, les TBS peuvent difficilement contribuer au pilotage social. De ce point de vue, l'appropriation des TBS sera d'autant facilitée que ces derniers sont adaptés à la cible à laquelle ils s'adressent et que les acteurs auront été associés à leur conception. Martory (2010, p. 21) rappelle à juste titre que c'est moins l'information sociale qui fait défaut que l'attention et le sens que projettent sur elle les acteurs. Ce point est d'autant plus critique que la fonction RH apparaît de plus en plus largement partagée entre managers et professionnels des RH. La conception, mais aussi l'interprétation des TBS gagneront ainsi à faire l'objet d'une réflexion conjointe entre le DRH et les managers, d'autant que ces derniers ne sont pas toujours formés ni acculturés aux enjeux ressources humaines.

De même, les décisions consécutives à l'exploitation des TBS peuvent-elles donner lieu à concertation entre RRH et responsables opérationnels, en particulier quand elles impactent le quotidien des salariés (aménagement du temps de travail, ou allocation des effectifs par exemple). Les TBS n'ont de sens qu'à éclairer et faciliter les prises de décision RH ; or, la plupart des managers peinent parfois à voir derrière les TBS autre chose qu'un système de reporting chronophage et distant de leurs pratiques quotidiennes. Les TBS, à cet égard, seront

---

<sup>2</sup> Les sources externes sont multiples : rapports annuels, bilan social, INSEE, CRAM, enquêtes DARES, ANACT ...

d'autant plus aisément appropriés par les managers qu'ils seront intégrés à leur système d'objectifs. On sera également attentif à ce que le TBS n'intègre pas un nombre trop élevé d'indicateurs, ce qui permet aux managers de focaliser leur attention sur les traits les plus pertinents des situations à l'œuvre. La première qualité d'un TBS est ainsi de présenter l'information sociale sous une forme structurée, accessible et pertinente. En la matière, le degré de synthèse du TBS variera en proportion du niveau des décisions auxquelles il se réfère. On admettra enfin que les TBS ne sauraient se substituer à la prise de décision ou à l'absence de volonté stratégique.

- Elaborer des TBS et veiller à leur actualisation suppose de s'appuyer un système d'information ressources humaines (SIRH) fiable qui puisse alimenter de façon systématique le service ressources humaines en données sociales et permette de s'assurer que les données sont collectées en minimisant le risque d'erreur ou de mésinterprétation. La pertinence des TBS est, de fait, contingente à la fiabilité du SIRH dont les TBS ne constituent que l'artefact le plus visible. Comme l'évoque Martory, il convient en matière de pilotage social de respecter la séquence suivante : « *poser d'abord les principes de constitution d'un système d'information sociale* » puis « *réfléchir à la réalité du pilotage social appuyé sur des tableaux de bord* » pour « *passer enfin à la mise en place effective des TBS en proposant des indicateurs clefs par grands domaines de pilotage* ». Le système d'information permettant d'établir périodiquement les états de paie fait ici office de base minimale et permet, entre autres, d'extraire des données sur les mouvements d'effectifs, la structure des qualifications, le temps de travail, les absences, les coûts salariaux.

Le bilan social, obligation légale pour les entreprises et les établissements de plus de 300 salariés, constitue également un support utile dans le cadre de l'élaboration de TBS. Il contient en effet des informations détaillées sur les effectifs (avec, entre autres, leur répartition par sexe, âge, ancienneté, structure de qualification), le recours aux travailleurs extérieurs, les mouvements de personnel, des données sur les investissements en matière de formation, ainsi que sur le système de rémunération. Il intègre enfin les principaux indicateurs de climat social en proposant notamment une ventilation de l'absentéisme par type d'absence<sup>3</sup>. L'absence de dimension prospective et la faiblesse des données relatives à la gestion des compétences ne permettent pas toutefois d'appréhender le bilan social comme un véritable outil de pilotage.

En matière de production de données sociales, on n'oubliera pas que la réactivité constitue un aspect déterminant si l'on souhaite en faire un instrument au service du pilotage. Recruter sur des métiers pénuriques ou 'en tension' suppose ainsi une faculté d'anticipation afin de penser les modes de sourcing adéquats et de préparer l'intégration des nouveaux collaborateurs. De même, un chef d'équipe, pour organiser les plannings de production, aura-il besoin d'avoir une visibilité sur les effectifs au travail comme il aura besoin de connaître un temps utile les renouvellements de CDD.

On ajoutera que certaines données sociales nécessitent parfois d'être fournies 'à chaud' dans le cadre de processus de négociation avec les organisations syndicales par exemple. On observera enfin que la fiabilité des données dépend aussi largement de l'importance et du sens que projettent sur elles les personnes chargées de leur collecte.

---

<sup>3</sup> Sont ainsi distinguées : les absences pour maladie, pour accidents de travail, pour accidents de trajet, pour maternité, pour congés autorisés, pour d'autres causes.

### 3 - LE PILOTAGE DES EFFECTIFS ET DES MOUVEMENTS STRUCTURELS

<b>PILOTAGE DES EFFECTIFS</b>	<p><b>Indicateurs de situation et de structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition des effectifs par tranche d'âge et niveau d'ancienneté</li> <li>• Age moyen : <math>\frac{\text{somme des âges des salariés}}{\text{effectif permanent}}</math></li> <li>• Ratio de vieillissement : <math>\frac{\text{nombre de salariés à } n \text{ années de la retraite}}{\text{effectif permanent}}</math></li> <li>• Taux de relève : <math>\frac{\text{nombre de remplaçants possibles dans 1 an}}{\text{nombre de postes disponibles dans 1 an}}</math></li> <li>• Taux d'encadrement : <math>\frac{\text{nombre de salariés d'encadrement}}{\text{effectif permanent (toutes catégories confondues)}}</math></li> <li>• Taux de productifs directs : <math>\frac{\text{nombre de productifs directs}}{\text{effectif permanent}}</math></li> <li>• Taux de qualification : <math>\frac{\text{nombre de salariés dotés d'un diplôme } d}{\text{effectif permanent}}</math></li> </ul> <p><b>Indicateurs de mouvements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de mobilité fonctionnelle : <math>\frac{\text{nombre de salariés ayant changé de fonction}}{\text{effectif moyen}}</math></li> <li>• Taux de turnover des nouveaux embauchés : <math>\frac{\text{nombre de départs au bout de } n \text{ mois}}{\text{nombre d'embauches}}</math></li> </ul> <p><b>Indicateurs de flexibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'emploi à durée déterminée : <math>\frac{\text{nombre de contrats à durée déterminée}}{\text{effectif total}}</math></li> </ul>
-----------------------------------	---

#### 3.1. La nécessaire maîtrise des effectifs

Maîtriser les effectifs, apprécier leur équilibre à travers les différentes clés de répartition, simuler leur évolution, constitue un impératif pour la fonction Ressources Humaines, et ce, à plus d'un titre :

- Les déséquilibres structurels, notamment ceux liés à la configuration particulière de la pyramide des âges, sont porteurs de risques sociaux importants, mais aussi de risques stratégiques. Ainsi, une pyramide des âges vieillissante accroît le risque d'usure professionnelle (risque social) mais induit également un risque stratégique (perte de savoir-faire et de compétences clés).

- La maîtrise des effectifs constitue le socle de toute démarche GPEC dès lors que cette dernière entend réguler de façon anticipée les écarts entre besoins et ressources en personnel. En la matière, il s'agit simultanément d'éviter les situations probables de sureffectifs comme les situations de pénurie de compétences. On notera que le sous-effectif induit parfois le recours à des mesures de régulation qui posent question. Un recours excessif et systématique à l'intérim soulève inévitablement des problèmes d'intégration, peut créer des tensions avec les personnels permanents, sans parler de l'exposition traditionnellement plus forte des personnels intérimaires aux accidents du travail. Une vision claire des effectifs s'avère de fait indispensable pour penser de façon cohérente l'allocation des ressources entre business units, services, équipes comme pour organiser la mobilité interne.

- L'analyse des effectifs permet d'apprécier les stratégies de flexibilité déployées par l'entreprise notamment celles ayant trait au recours aux différents types de contrats.

On distingue usuellement :

- les indicateurs de situation et de structure permettant de répartir les salariés selon des variables liées à l'âge, l'ancienneté, le niveau de qualification, la catégorie statutaire, la fonction, le niveau hiérarchique, l'unité ou la sous-unité d'appartenance. L'analyse des structures démographiques (Cf. ci-dessous) en découle et permet d'anticiper les risques liés aux déséquilibres structurels (turnover, perte de compétences clés, tensions inter-générationnelles, etc.) ;
- les indicateurs de mouvement rendent compte de la mobilité interne, permettent d'en repérer les formes et d'en apprécier l'intensité ;
- les indicateurs de flexibilité rendent compte des différentes stratégies de flexibilité déployées par l'entreprise. L'ampleur du recours au temps partiel, aux CDD, mais aussi aux contrats d'intérim et de sous-traitance sont en particulier analysés dans ce cadre.

### **3.2. Les différents types de mesure des effectifs**

Effectif instantané : effectif calculé à une date déterminée, généralement en fin de mois

Effectif moyen : 
$$\frac{\text{effectif en début de période} + \text{effectif en fin de période}}{2}$$

Effectif moyen mensuel : 
$$\frac{\text{somme des effectifs moyens mensuels}}{12}$$

Effectif équivalent temps plein (ETP) :

Effectif pondéré calculé en fonction du temps d'emploi de chaque salarié rapporté au temps de travail normal dans l'entreprise

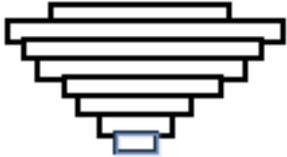
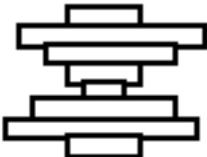
Exemple : Dans ce service administratif, on dénombre trois salariés à temps partiel, respectivement à 60 %, 70 % et 80 %. Si l'effectif théorique est de 3 personnes, en ETP, cela représente :  $0,6 + 0,7 + 0,8 = 2,1$  personnes.

Effectif inscrit : Il regroupe les personnes inscrites au registre du personnel indépendamment de la nature de leur contrat ou de leur temps d'emploi.

Effectif cible : celui dont l'entreprise a besoin pour déployer son modèle économique

### **3.3. L'analyse des structures démographiques**

L'analyse de la démographie des ressources humaines constitue un enjeu essentiel tant les situations de déséquilibre peuvent être pénalisantes, qu'elles concernent des situations de pénurie ou d'excédent en ressources humaines. L'analyse des différentes configurations de pyramides des âges, en particulier, est riche d'enseignements et éclaire sur les risques liés à une démographie mal maîtrisée.

<p style="text-align: center;"><b>PYRAMIDE EN FORME DE CHAMPIGNON</b></p> 	<p><b>Caractéristiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une concentration massive des salariés dans les tranches d'âge les plus élevées</li> <li>• A cet âge moyen se superpose généralement une ancienneté moyenne élevée</li> </ul> <p><b>Atouts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A long terme, le flux prévisible de départs en retraite constitue une opportunité de rajeunir la pyramide des âges</li> </ul> <p><b>Facteurs de risque</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de savoir-faire consécutive aux départs naturels en retraite qui s'annoncent</li> <li>• Les salariés confrontés à une succession de réformes peuvent exprimer une forme de lassitude face au changement</li> <li>• Risque plus aigu d'usure professionnelle</li> <li>• A court terme, impact négatif sur la masse salariale lié à la prise en compte des primes d'ancienneté</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PYRAMIDE EN FORME DE POIRE ÉCRASÉE</b></p> 	<p><b>Caractéristiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une concentration massive des salariés dans les tranches d'âge les plus jeunes</li> </ul> <p><b>Atouts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un potentiel d'évolution significatif. Un vivier naturel pour alimenter la promotion interne</li> <li>• Un impact limité de l'ancienneté sur la masse salariale</li> </ul> <p><b>Facteurs de risque</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'apparition de goulots d'étranglement dans l'évolution de carrière</li> <li>• Un risque aigu de turnover (d'autant plus si les salariés sont fortement diplômés ou détiennent des compétences rares / spécifiques)</li> <li>• Une pyramide fragilisée en cas de stagnation ou de baisse de l'activité</li> <li>• Le manque d'expérience et de légitimité pour l'accès aux postes à responsabilités</li> <li>• La nécessité d'un accompagnement en termes de formation</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PYRAMIDE EN FORME DE PELOTE DE LAINE</b></p> 	<p><b>Caractéristiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une double concentration dans le haut et le bas de la pyramide et une sous-représentation des tranches d'âge intermédiaires (entre 30 et 45 ans)</li> </ul> <p><b>Facteurs de risque</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une pénurie au niveau de l'encadrement de proximité</li> <li>• Des tensions inter-générationnelles sur lesquelles se greffe parfois un clivage en termes de diplôme</li> <li>• Une politique de tutorat difficile à organiser dans ces conditions</li> <li>• Un risque plus aigu d'absentéisme</li> <li>• Le plus souvent, un symptôme de l'absence de réflexion prévisionnelle : l'entreprise a tendance à piloter les effectifs à vue, au jour le jour, ce qui crée inévitablement des déséquilibres à terme</li> </ul>

<p><b>PYRAMIDE EN FORME DE BALLON DE RUGBY</b></p> 	<p><b>Caractéristiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribution harmonieuse des salariés sur les différentes tranches d'âge</li> </ul> <p><b>Atouts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les départs s'échelonnent de façon régulière et permettent d'assurer en douceur la transition ainsi que le rajeunissement de la pyramide des âges</li> <li>• Cet idéal - type vers lequel tendre est plus aisément atteignable dès lors que l'organisation évolue dans un environnement stable et s'est dotée d'une démarche de GPEC mature</li> </ul>
--	--

On observera que la forme globale de la pyramide ne permet qu'une première approche, grossière, des mesures à initier et qu'il convient, pour affiner l'analyse, d'élaborer des pyramides des âges par établissement, catégorie statutaire, voire par emploi-type. On ajoutera qu'au-delà de la photographie instantanée que représente une pyramide des âges, l'essentiel est de la projeter dans les années qui viennent, afin de visualiser l'évolution des structures démographiques et de prendre de façon anticipée les mesures de régulation qui s'imposent (recrutement, promotion, transfert inter-générationnel de connaissances, aménagement du temps de travail...).

#### 4 - PILOTAGE DES REMUNERATIONS ET DES FRAIS DE PERSONNEL

<p><b>POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• salaire moyen : <math>\frac{\text{somme des rémunérations annuelles}}{\text{nombre de salariés}}</math></li> <li>• salaire médian (la médiane est la valeur qui sépare les effectifs en deux groupes égaux)</li> <li>• Ratio d'accroissement des rémunérations :  <math>\frac{\% \text{ annuel d'accroissement des salaires de l'entreprise}}{\% \text{ annuel d'accroissement des salaires au niveau sectoriel}}</math></li> <li>• Ratio de progression du pouvoir d'achat :  <math>\frac{\text{indice des salaires}}{\text{indice des prix}}</math></li> <li>• Ratio de hiérarchie des salaires :  <math>\frac{\text{salaire moyen des catégories les mieux rémunérées}}{\text{salaire moyen des catégories les moins bien rémunérées}}</math></li> <li>• Part rémunération variable :  <math>\frac{\text{montant rémunération variable annuelle}}{\text{rémunération totale brute annuelle}}</math></li> <li>• Niveau moyen des rétributions non salariales :  <math>\frac{\text{sommes versées au titre de la participation et de l'intéressement}}{\text{effectif}}</math></li> <li>• % de salariés actionnaires de l'entreprise</li> </ul>
---	---

##### 4.1. Le diagnostic de la politique de rémunération

La définition d'une politique de rémunération renvoie à un jeu de contraintes multiples. Il s'agit ainsi :

- de veiller à la compétitivité externe des rémunérations : des salaires inférieurs aux standards du marché affaiblissent le potentiel attractif en termes de recrutement et accroissent le risque de turnover ;
- de garantir la perception d'équité interne : des distorsions trop marquées en matière de rémunération sont en effet susceptibles d'exacerber les tensions sociales. Une vigilance particulière devra être accordée dans ce cadre à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ce qui suppose de disposer d'indicateurs pertinents permettant d'évaluer en matière salariale pour chaque catégorie d'emploi les situations respectives des hommes et des femmes ;
- de prévenir le risque de dérive de la masse salariale d'autant que les systèmes de rémunération en France s'affrontent à une inertie, en raison de la place de l'ancienneté et des logiques de promotions comme le rappelle justement Martory (2010). On rappellera par ailleurs que des décisions d'augmentations générales prises en cours d'année continueront de peser sur la masse salariale de l'année suivante ;
- d'aligner la politique de la rémunération au regard de la stratégie RH de l'organisation et des domaines d'intervention usuels de la fonction RH. A titre d'exemple, la mise en œuvre de primes de performance individuelles pourrait entrer en tension avec un modèle d' « entreprise libérée » valorisant le collectif de travail.

Ces contraintes multiples, parfois contradictoires, font du pilotage d'un système de rémunération une opération complexe, nécessitant des ajustements et des arbitrages fréquents.

L'analyse de la structure des rémunérations est traditionnellement suivie à travers les indicateurs et ratios suivants : salaire moyen, salaire médian, ratio de hiérarchie des salaires, à déterminer le cas échéant par unité, catégorie d'emploi, sexe...

Le suivi des structures salariales individuelles permet d'avoir une lecture fine des différentes composantes entrant en jeu dans la rémunération globale : salaire de base lié au poste (dont la détermination engage le plus souvent le recours à des démarches de classification des emplois) et aux compétences démontrées par le salarié (appréciation de la maîtrise du poste), rémunération variable individuelle ou collective liée à la performance, périphériques légaux (participation, intéressement, actionnariat salarié, avantages en nature, etc.), périphériques éloignés (retraite, mutuelle, assurances, etc.). Sur un plan collectif, on veillera à suivre les niveaux et écarts de rémunération par catégorie d'emploi, niveau d'ancienneté, sexe, etc. On ajoutera qu'il n'y a pas de structure de rémunération optimale, celle-ci étant nécessairement contingente au secteur d'activité, à la culture interne, aux catégories de personnel considérées.

## **4.2. Le pilotage de la masse salariale**

On rappellera que la masse salariale représente le premier poste budgétaire de la fonction RH, loin devant le budget formation. Dans certains contextes, en particulier dans le secteur des services, la masse salariale peut représenter au-delà de 80 % des charges supportées par l'entreprise. Il est courant de calculer le montant de la masse salariale sur l'année écoulée mais aussi, de façon rétrospective, d'analyser les variations de la masse salariale sur les trois années antérieures. Enfin, il est essentiel de pouvoir projeter la masse salariale sur l'année à venir afin d'anticiper les risques de dérive.

Les décisions susceptibles d'impacter à la hausse comme à la baisse la masse salariale concernent tout à la fois les variations d'activités, les augmentations générales et catégorielles (propres à un groupe d'acteurs), les augmentations individuelles, les variations d'effectifs, les

changements intervenus dans la structure des qualifications... Leur impact s'évalue à travers différents effets :

- l'effet d'effectif traduit les variations de la masse salariale imputables aux variations d'effectifs (coût salarial du nombre de postes créés dans l'année - coût salarial du nombre de postes supprimés sur la période)
- l'effet de noria traduit l'économie dégagée par le jeu des entrées et des sorties pour une même catégorie de personnel, compte-tenu du différentiel de salaire entre les entrants et les sortants.
- L'incidence des augmentations générales et catégorielles s'apprécie généralement à travers trois effets :
  - l'effet niveau traduit le % d'évolution de la rémunération instantanée d'un acteur ou d'une catégorie d'acteurs entre deux dates données, en prenant généralement pour période de référence l'année ;
  - l'effet masse traduit l'impact des augmentations générales de l'année N sur la masse salariale de l'année N ;
  - l'effet report exprime l'incidence des augmentations générales de l'année N sur la masse salariale de l'année suivante (N+1) ;
- S'agissant de l'impact des augmentations individuelles, celles-ci s'apprécient à travers le fameux effet GVT :
  - G pour Glissement, rassemblant l'ensemble des augmentations au mérite ;
  - V pour Vieillesse, traduisant l'impact des augmentations de salaire liées à la prise en compte de l'ancienneté ;
  - T pour Technicité, exprimant la progression salariale consécutive à l'accès à une qualification supérieure.

## 5 - L'INVESTISSEMENT DANS LA GESTION DES COMPÉTENCES ET LA PERFORMANCE SOCIALE

<b>GESTION DES COMPÉTENCES</b>	<p><b>Recrutement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre de candidatures spontanées reçues en flux annuel</li> <li>• sélectivité du recrutement : <math>\frac{\text{nombre de candidatures examinées}}{\text{nombre de candidatures retenues}}</math></li> <li>• coût moyen d'un recrutement : <math>\frac{\text{coût total des recrutements sur la période}}{\text{nombre de recrutements sur la période}}</math></li> <li>• délai d'embauche : temps s'écoulant entre la demande formulée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat</li> <li>• % de départs à l'issue de la période d'essai</li> </ul> <p><b>Formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution formation exprimée en % de la masse salariale</li> <li>• Nature et durée des formations suivies par emploi-type, service, catégorie professionnelle</li> <li>• Taux d'accès à la formation : <math>\frac{\text{nombre de salariés formés}}{\text{effectif total}}</math></li> <li>• Taux d'intensité des actions de formation : <math>\frac{\text{nombre d'heures de formation}}{\text{nombre d'heures totales théoriques travaillées}}</math></li> <li>• prix de revient d'une heure de formation : <math>\frac{\text{budget réalisé (coût total)}}{\text{nombre d'heures de formation}}</math></li> <li>• coût d'un stagiaire : <math>\frac{\text{budget réalisé (coût total)}}{\text{nombre de stagiaires}}</math></li> </ul>
------------------------------------	---

	<p><b>Gestion des carrières et des talents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de pratique des entretiens annuels</li> <li>• Taux de promotion : <u>nombre de promotions annuelles</u> effectif total</li>   <li>• % de salariés ayant bénéficié d'une mobilité dans l'année</li> <li>• % de recrutements internes / total des recrutements</li> <li>• ancienneté relative : <u>ancienneté moyenne dans le poste</u> ancienneté moyenne dans l'entreprise</li> <li>• % de managers ayant accès au coaching</li> <li>• % de salariés ayant bénéficié d'un assesment center</li> <li>• % de salariés formés aux nouveaux métiers</li> </ul>
--	---

La performance sociale d'une organisation se mesure à sa capacité à capter des compétences, faciliter leur pleine expression en situation professionnelle, garantir leur développement et leur fidélisation. Cette ambition suppose de prendre la mesure des écarts entre les compétences détenues par les salariés et les compétences requises par les métiers. Cette analyse qui s'inscrit usuellement dans le cadre des démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) doit être dynamique, englobant à la fois les compétences requises par la situation actuelle mais aussi les compétences futures à partir d'une approche centrée sur les métiers sensibles.

En amont, la performance du processus de recrutement s'apprécie à travers des indicateurs permettant de juger de la réactivité, de la sélectivité, du coût et de la fiabilité du recrutement (voir tableau ci-dessus). L'impact sociétal du recrutement, pour sa part, peut être apprécié à travers des indicateurs spécifiques à la lutte contre les discriminations comme la part des femmes, des seniors, des jeunes sans qualification, de personnes en situation de handicap, dans les flux de recrutement.

En aval, le développement des compétences passe par un investissement soutenu dans la formation des salariés. En l'espèce, les inégalités d'accès à la formation sont patentées et risquent d'accentuer les distorsions entre catégories de personnel. Le TBS ci-dessous permet précisément de prendre la mesure de ces distorsions éventuelles.

#### Accès à la formation (par catégorie de personnel)

Source : J.P. Ledoux (2013)

Nombre de collaborateurs n'ayant pas bénéficié de formation depuis + de	Cadres		Agents de maîtrise		Employés		Ouvriers	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
1 an								
2 ans								
3 ans								
4 ans								
5 ans								
Collaborateurs n'ayant jamais bénéficié de formation depuis leur embauche								

Parallèlement au regard porté sur la répartition de l'effort de formation par catégorie statutaire, service, tranche d'âge... il convient également d'apprécier l'efficacité des actions de formation engagées tant sur le plan pédagogique (évaluation dite 'à chaud') que sur un plan professionnel (évaluation dite 'à froid'). Le TBS suivant déployé chez un industriel français de l'armement évalue ainsi l'impact des actions de formation dans trois registres : qualité pédagogique, impact sur les comportements, impact sur la performance individuelle et collective.

#### L'évaluation des actions de formation (un industriel de l'armement)

		Atteinte des objectifs	Changement des comportements observés	Amélioration des résultats
Intitulé de la formation	Rappel des objectifs	<input type="checkbox"/> Non atteint <input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Totalement  Motifs d'écart : .....	<input type="checkbox"/> Pas de changement <input type="checkbox"/> Changement < attendus <input type="checkbox"/> Changement = attendus <input type="checkbox"/> Changements > attendus  <input type="checkbox"/> immédiat <input type="checkbox"/> dans les 3 mois <input type="checkbox"/> > 3 mois	L'action de formation a permis une amélioration des résultats :  <input type="checkbox"/> Aucune <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Forte

Au final, il est possible de tracer l'impact des actions d'intégration, de formation, de mise en œuvre d'environnements de travail 'capacitants' sur la montée en compétences des collaborateurs et l'accès à une meilleure maîtrise de son métier à travers la grille suivante :

#### Le suivi de la montée en compétences

Compétences liées à l'exercice du métier	Non acquis	En cours d'acquisition (maîtrise en situation courante)	Référent (peut être formateur)	Expert (est capable d'innover et de faire évoluer)
Savoirs généraux : connaissances fondamentales nécessaires à l'exercice du métier				
Savoirs d'environnement : compréhension du contexte nécessaire à l'exercice du métier				
Savoir-faire : savoirs requérant un minimum d'expérience professionnelle et contribuant au renforcement du professionnalisme dans le métier				
Savoir-être : compétences relationnelles nécessaires à l'exercice du métier				

## 6 - LES DYSFONCTIONNEMENTS SOCIAUX ET LEUR MESURE

<b>CLIMAT SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio de turnover : <math>\frac{\text{nombre de départs}}{\text{effectif moyen}}</math></li> <li>• Taux de démissions : <math>\frac{\text{départs volontaires}}{\text{total des départs}}</math></li> <li>• Ratio d'absentéisme : <math>\frac{\text{nombre d'heures d'absence durant une période P}}{\text{nombre heures théoriques travaillées durant cette même période P}}</math></li> <li>• Taux de fréquence des accidents du travail : <math>\frac{\text{nombre accidents avec arrêt}}{\text{nombre heures travaillées}} \times 10^6</math></li> <li>• Taux de gravité des accidents du travail : <math>\frac{\text{nombre de journées perdues}}{\text{nombre d'heures travaillées}} \times 10^3</math></li> <li>• Ratio de monotonie au travail : <math>\frac{\text{nombre de personnes effectuant des tâches répétitives}}{\text{effectif moyen}}</math></li> <li>• Niveau de participation aux élections des représentants du personnel</li> <li>• Nombre de journées perdues pour cause de grève</li> <li>• Accords signés au niveau professionnel ou entreprise</li> <li>• Ensemble des coûts du contentieux ressources humaines</li> <li>• Niveau de satisfaction du personnel (enquêtes de climat social)</li> </ul>
----------------------	--

### 6.1. Gérer le risque social

En GRH, le risque social est multiforme, qu'il s'agisse de la dégradation du climat social et des coûts cachés qui l'accompagnent (absentéisme, turnover), du risque démographique (déséquilibre de la pyramide des âges), du risque d'obsolescence des compétences et des enjeux liés à l'employabilité des salariés ou bien encore du risque social induit par certaines décisions stratégiques (fusions-acquisitions par exemple). Schmidt (2006) distingue ainsi trois catégories de risque social : les risques professionnels subis par les individus, les risques liés aux politiques RH, les risques sociaux liés aux politiques générales. Elle voit dans le pilotage social et les outils qui l'accompagnent (audit social, contrôle de gestion sociale, veille sociale et observatoires sociaux) un levier pour anticiper et prévenir le risque social, en se dotant d'indicateurs d'alerte ou 'clignotants sociaux'. Le TBS ci-dessous propose une illustration des modalités de suivi des risques psycho sociaux (RPS) :

**Un tableau de bord de suivi des risques psycho-sociaux (secteur hospitalier)**

	Année N	% Variation / Année N-1
Taux de turnover		
Taux de micro-absentéisme (absences < 3 j)		
Taux de fréquence des accidents de travail		
Taux de gravité des accidents du travail		
Nombre de demandes d'aménagement de postes		
Nombre de jours d'arrêts pour maladie / nombre total d'agents		
Nombre de demandes de visite spontanées au médecin de prévention (pour 100 agents)		
Nombre de fiches de signalement d'événements indésirables		
Nombre d'actes de violence physique envers le personnel		
% de cadres ayant bénéficié d'une formation sur les RPS		

## 6.2. L'absentéisme : interprétation et mesure

L'absentéisme recouvre les périodes d'absence d'un salarié à son travail alors même qu'il est censé être présent d'après les termes de son contrat de travail. Le taux d'absentéisme est un ratio obéissant à la définition suivante :

$$\frac{\text{nombre de jours (ou d'heures) d'absence durant une période P}}{\text{nombre de jours (ou d'heures) théoriques travaillés durant cette même période P}}$$

Comme le rappelle à juste titre Martory (2008), il existe autant de façons différentes d'appréhender la mesure de l'absentéisme qu'il y a d'organisations. L'essentiel, une fois la méthode de mesure définie, est de s'y tenir afin de permettre le suivi des données sociales sur une longue période. Généralement, sont retenues au numérateur :

- les absences pour maladie (ou maladie ordinaire) représentant souvent la part la plus importante du phénomène global ;
- les absences pour maladies professionnelles ;
- les absences pour cause d'accidents du travail ;
- les absences pour cause d'accidents de trajet ;
- les absences injustifiées qui pèsent souvent peu dans le phénomène global mais sont très révélatrices d'une dégradation du climat social et de la relation de travail ;
- les absences pour jours de congés légaux (mariage, naissance, décès, soins d'enfants gravement malades, etc.) ;
- les absences pour cause de congé maternité ou congé parental.

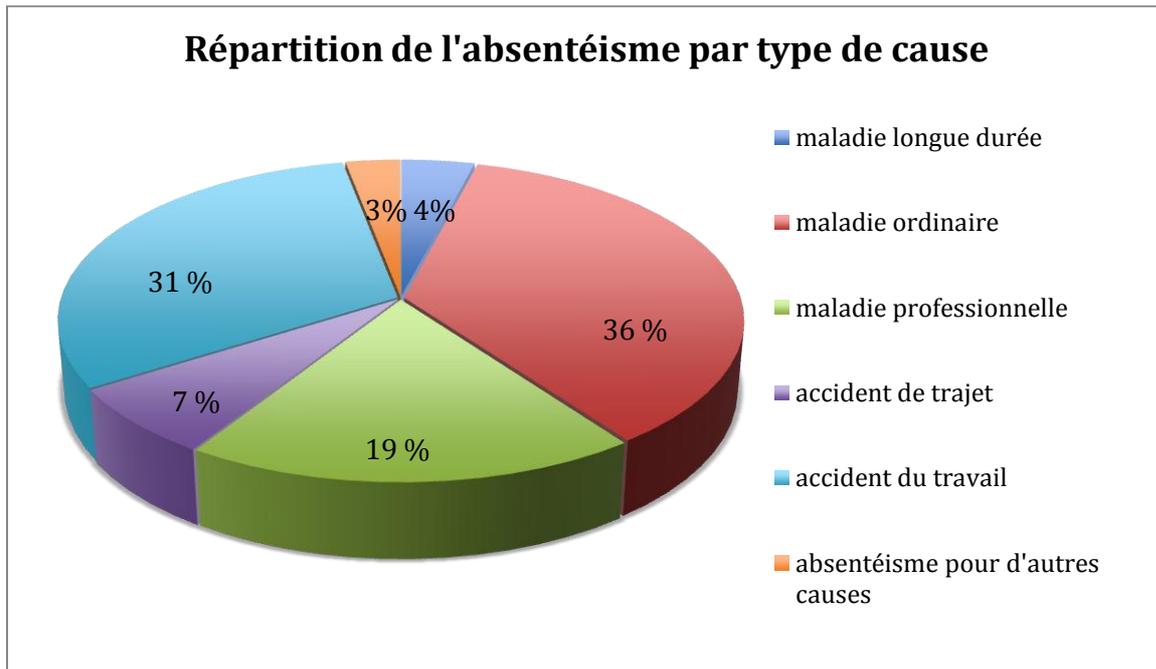
Donner une signification à un taux global d'absentéisme suppose de l'inscrire dans un jeu de comparaisons internes et externes qui permettent d'apprécier l'ampleur du phénomène et d'en situer les principaux traits caractéristiques. Il importe ainsi :

- de cerner précisément le phénomène en ventilant le taux global par établissement, par service, emploi-type, catégorie statutaire, tranche d'âge, niveau d'ancienneté, etc. De fait, plus on s'élève dans la pyramide hiérarchique, plus les taux d'absentéisme constatés sont généralement faibles. De la même manière, les salariés âgés sont souvent exposés à des absences moins fréquentes mais de plus longue durée, traduisant en cela des phénomènes d'usure professionnelle, quand les jeunes présentent un profil d'absences spécifique, plus fréquentes et de courtes durées, potentiellement révélatrices d'un désengagement au travail et interrogeant la qualité des mécanismes de recrutement et d'intégration. On s'attachera ainsi à cerner le plus finement possible les caractéristiques des populations les plus exposées à l'absentéisme. Il n'est pas rare qu'en la matière, on observe la loi des 20/80 : 80 % du phénomène global se concentre sur moins de 20 % des salariés ;
- de situer le phénomène en dynamique en suivant son évolution sur plusieurs années et/ou en analysant son caractère éventuel de saisonnalité. Les variations dans le temps des taux d'absentéisme sont ainsi une donnée précieuse dès lors qu'elles permettent de repérer en temps utile toute dérive anormale du phénomène d'absentéisme ;
- de ventiler le taux global par motif d'absence de façon à repérer plus aisément les leviers sur lesquels agir en distinguant l'absentéisme compressible (que l'organisation peut espérer tirer à la baisse par une action volontaire sur la politique RH) et l'absentéisme incompressible (celui renvoyant à des causes indépendantes de l'organisation et pour lesquelles les marges de

manœuvre sont quasi-nulles). Par ailleurs, agir sur les motifs d'absence qui pèsent le plus dans le phénomène global constitue sans doute un levier efficace pour aboutir à des résultats significatifs ;

- de comparer le taux global d'absentéisme à la moyenne de la branche ou à celui des principaux concurrents.

**Exemple de ventilation de l'absentéisme par nature d'absences sur une année**



L'interprétation du taux global d'absentéisme est généralement complétée à l'aide des trois indicateurs suivants :

Durée moyenne des absences :  

$$\frac{\text{nombre d'heures d'absence pendant une période P}}{\text{nombre moyen de salariés sur la période P}}$$

Fréquence des absences :  

$$\frac{\text{nombre des absences pendant une période P}}{\text{nombre moyen de salariés sur la période P}}$$

Micro-absentéisme :  

$$\frac{\text{nombre d'heures d'absences de courte durée (< 3 j)}}{\text{nombre d'heures théoriques travaillées}}$$

Enfin, le calcul de la proportion de salariés absents simultanément (par unité ou par service), quand le ratio est particulièrement élevé dans une division de l'organisation, peut alerter sur des problèmes locaux de styles de management ou de conditions de travail.

### 6.3. Coûts de l'absentéisme et mesures de régulation

Il est fréquent qu'au delà d'un certain seuil d'absentéisme, l'entreprise soit engagée dans une spirale négative : en effet, il est courant de reporter la charge de travail des salariés absents sur les salariés présents en leur demandant d'assumer des heures supplémentaires ou complémentaires. Ce faisant, en dégradant leur charge de travail, le risque est fort de favoriser une accentuation en boucle du phénomène d'absentéisme. Les coûts induits par un phénomène d'absentéisme sont loin de se résumer au coût direct du remplacement ; ils intègrent de nombreux coûts indirects qu'il s'agisse de la dégradation de la qualité de service ou des retards de livraisons (pouvant se solder par la perte de clients ou de marchés), de la dégradation du climat social au sein de l'équipe ou bien encore, du risque de désocialisation des salariés absents (à fortiori quand il s'agit d'absences de longue durée). Le coût du remplacement du salarié absent est lui même à séparer en deux volets : le coût du recrutement et le coût d'intégration, soit le délai nécessaire jusqu'à ce que le nouvel embauché atteigne un standard de productivité considéré comme 'normal'. Globalement, on estime qu'1 % d'absentéisme, en termes de coûts induits, représente l'équivalent d' 1 % de la masse salariale. Toutefois, on admettra que les conséquences négatives de l'absentéisme seront moins aigues en période de sous-activité.

### 6.4. Le turnover ou la délicate préservation des équilibres sociaux

Si l'absentéisme est toujours un symptôme de dysfonctionnement social, le turnover mérite une analyse plus nuancée : il contribue en effet à assurer le renouvellement des compétences et à prévenir leur obsolescence. Toutefois, un turnover excessif risque de générer des coûts d'intégration rédhibitoires, de désorganiser les équipes en place, tout en diluant le modèle culturel. Dans certains cas, le turnover peut procéder d'une stratégie délibérée. L'exemple de MAC KINSEY en témoigne : bénéficiant d'une réputation mondiale dans le conseil en stratégie, le cabinet pratique délibérément un turnover élevé pour les consultants juniors en cohérence avec un positionnement élitiste sur le marché et une culture interne valorisant une logique de méritocratie. Ces futurs ex-consultants trouvent le plus souvent un point de chute chez le client et deviennent à terme autant de relais d'affaire potentiels de MAC KINSEY en cas de recours au conseil.

Le taux global de turnover se calcule généralement à travers le ratio suivant :

$$\frac{\text{nombre de départs durant l'année N}}{\text{effectif moyen}} \times 100$$

Il peut être complété le cas échéant du ratio suivant :

$$\text{Taux de renouvellement net : } \frac{\text{entrées sur une période}}{\text{sorties de la période}}$$

Le taux de turnover interne, pour sa part, permet d'apprécier le dynamisme de la mobilité en interne à l'organisation :  $\frac{\text{nombre de mutations}}{\text{effectif moyen}}$

Par contraste, il est possible de calculer un taux d'immobilité :

$$\frac{\text{nombre de salariés n'ayant pas subi de mutation depuis 5 ans ou +}}{\text{effectif moyen}}$$

Le ratio de survie, pour sa part, donne une bonne indication de la capacité de l'organisation à fidéliser ses salariés : 
$$\frac{\text{nombre de présents au bout de } n \text{ mois}}{\text{nombre d'embauchés il y a } n \text{ mois}}$$

Un indicateur global de turnover intègre les différents types de départs : départs naturels en retraite, démissions, licenciements, ruptures amiables, etc. Pour autant, on veillera au delà du taux global à isoler spécifiquement le taux de démissions dans la mesure où il s'agit d'un révélateur d'une dégradation du climat social.

Comme pour l'absentéisme, l'indicateur global de turnover gagnera à être affiné par service, emploi-type, niveau de qualification, ancienneté, sexe, etc.

De fait, il s'agit pour l'organisation de trouver un équilibre entre le maintien d'un taux minimal de turnover, souvent nécessaire pour renouveler la base de compétences clés de l'entreprise, et un ratio trop élevé qui générerait des coûts d'intégration rédhibitoires pour la structure tout en risquant d'affaiblir le modèle culturel. On observera également que le turnover a une incidence sur la masse salariale y compris lorsque les départs sont remplacés poste pour poste. L'effet noria traduit ainsi la différence, à niveau de poste équivalent, entre le coût salarial du collaborateur sur le départ et celui du nouvel entrant (généralement inférieur à celui du sortant).

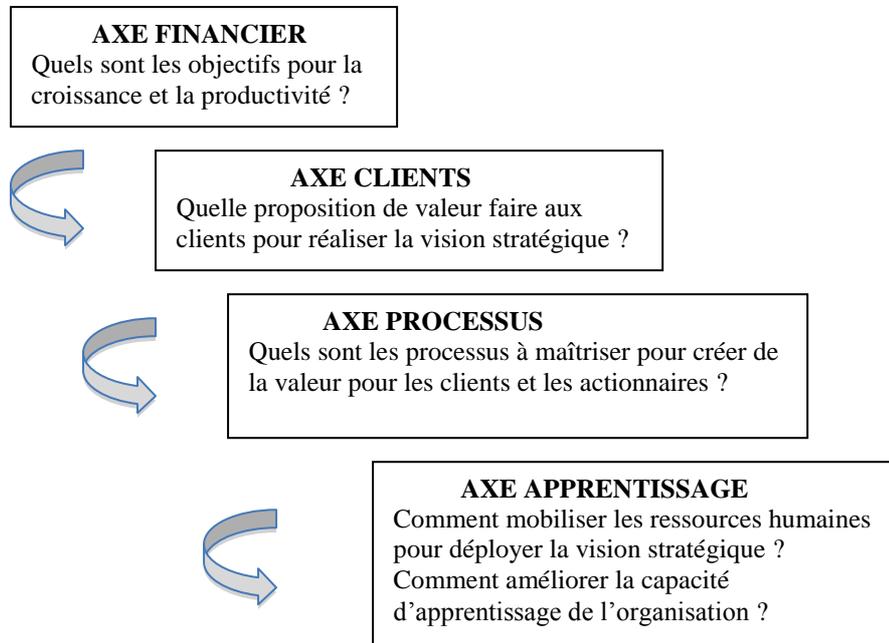
## 7 - LE PILOTAGE STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

<p><b>CONTRIBUTION A LA PERFORMANCE GLOBALE</b></p>	<p><b>Ratios de productivité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>chiffre d'affaires</u> effectifs ETP</li> <li>• <u>EBE (Excédent Brut d'Exploitation)</u> effectifs ETP</li> </ul> <p>Human Economic Value Added (HEVA) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>valeur ajoutée économique</u> effectifs ETP</li> </ul> <p><b>Frais de personnel :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>masse salariale</u> chiffre d'affaires</li> <li>• <u>frais de personnel</u> effectif moyen</li> </ul>
---	--

Le concept de tableau de bord prospectif ou *balance scorecard* a été développé au début des années 1990 par Kaplan et Norton. Susceptible de s'appliquer à tout type d'organisation, il entend garantir la bonne exécution de la stratégie. Visant à reconstituer la chaîne des causalités aboutissant à la performance globale, le TBP articule quatre niveaux : l'axe financier, la proposition de valeur faite aux clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage. Le TBP intègre ainsi délibérément une dimension stratégique, là où la majorité des tableaux de bord ont exclusivement une dimension opérationnelle (Huselid et al., 2005). On lui fera crédit d'intégrer dans la réflexion une diversité de parties prenantes : actionnaires,

clients, salariés. L'axe apprentissage renvoie implicitement à des variables liées à la gestion des ressources humaines. Il intègre ainsi les investissements en formation, la qualité des systèmes d'information et de communication, le niveau d'implication des salariés, les actions d'amélioration du climat social...

#### L'architecture du tableau de bord prospectif



Le TBP permet ainsi d'équilibrer les indicateurs financiers - qui favorisent la rentabilité et la création de valeur à court terme - par les indicateurs non-financiers - qui permettent de comprendre comment les actifs immatériels créent de la valeur à long terme. On retiendra également du TBP qu'il fait de l'axe apprentissage le fondement de la création de valeur : une détérioration du climat social impactera ainsi la qualité de la relation client de même que la satisfaction des clients d'une entreprise de vente au détail pourra s'appuyer sur la compétence de personnels à même de leur procurer une expérience d'achat mémorable. Il arrive parfois que le choix des causalités présente des ramifications inattendues : Boudreau et Ramstad (2007) dans leur ouvrage sur le capital humain, analysent les déterminants de la performance d'un parc Disney. Ils montrent que cette dernière dépend notamment du temps de présence des clients dans le parc ; les vendeurs en boutique et les personnels de nettoyage jouent de ce point de vue un rôle central dans la capacité à augmenter le temps de présence des clients en leur prodiguant conseils ou en évoquant avec eux d'autres attractions.

A côté des indicateurs financiers, le TBP fait ainsi une place conséquente aux indicateurs permettant de juger de la qualité des ressources humaines (compétences, capacités de mobilisation et d'apprentissage), de leur contribution aux processus clés de l'entreprise et à la création de valeur. Usuellement dénommés HR KPI (pour Human Resource Key Performance Indicators), ils sont avant tout à usage des directions générales à des fins de pilotage stratégique. Le tableau suivant décline des exemples d'indicateurs sociaux susceptibles d'être mobilisés dans le cadre du TBP :

### Exemples d'HR KPI dans le cadre d'un réseau de magasins franchisés

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de croissance de l'effectif global</li> <li>• Taux d'emploi stable (proportion de CDI)</li> <li>• % de postes de directeurs de magasins pourvus par la promotion interne</li> <li>• Ancienneté moyenne</li> <li>• Age moyen</li> <li>• % de dépenses formation/moyenne du secteur</li> <li>• Volume d'heures de formation par enseigne</li> <li>• % de salariés ayant bénéficié d'une VAE</li> <li>• % de seniors engagés dans des actions de tutorat</li> <li>• Micro-absentéisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Part de la rétribution des performances individuelles ou collectives dans la rémunération globale</li> <li>• % de collaborateurs impliqués dans des revues de projet</li> <li>• % de collaborateurs impliqués dans des communautés de pratique</li> <li>• % de postes clés avec au moins un successeur identifié</li> <li>• Résultats des enquêtes de satisfaction clients</li> <li>• Niveau de satisfaction du personnel</li> </ul>
---	---

La vertu du TBP tient ainsi à sa capacité à mettre en relief la contribution des ressources humaines à une vision stratégique et une performance globale. Pour autant, on ne saurait faire porter au TBP une responsabilité qui le dépasse : la qualité intrinsèque du TBP ne préjuge pas en effet de la qualité des choix stratégiques opérés en amont. Dans le même esprit, l'existence du TBP ne garantit pas le partage et l'appropriation de la stratégie à tous les niveaux de la ligne managériale.

La GRH n'étant ni une discipline ni une pratique sociale en apesanteur, mais encadrée dans la société, il n'est pas surprenant que les développements plus récents sur le TBP fassent une place plus conséquente aux enjeux liés au développement durable et à la responsabilité sociale de l'entreprise. L'essor des agences de notation sociétales, le développement de la normalisation en matière de RSE, l'exposition croissante des décisions sociales sur la scène publique, la perspective instrumentale qui conduit à envisager la RSE et le développement durable comme une source potentielle d'avantage concurrentiel, ne sont probablement pas étrangères à cette évolution. Les travaux de Naro et Noguera (2005) proposent une illustration de la déclinaison du TBP dans optique délibérément orientée vers la RSE et le Développement Durable.

**L'intégration des enjeux du développement durable et de la responsabilité sociale dans le tableau de bord prospectif : Le cas d'une PME agro-alimentaire (source : Naro, Noguera, 2005)**

**'Développer et promouvoir une entreprise socialement responsable'**

Assurer la pérennité de l'entreprise

Contribuer au développement durable

Renforcer présence nationale et internationale

Maintenir un niveau satisfaisant de rentabilité

**' Promouvoir auprès de nos clients un concept d'entreprise responsable, innovante, garantissant la qualité '**

Renforcer la satisfaction client

Diversifier la clientèle

Répondre aux attentes des clients en matière sociétale et environnementale

**' Promouvoir auprès de la collectivité un concept d'entreprise socialement responsable '**

Etre performant sur les indicateurs sociaux et environnementaux clés

Répondre aux attentes de la collectivité et de l'ensemble des stakeholders

**' Développer des processus permettant d'exceller en matière sociétale et environnementale '**

Développer des process innovants favorisant les économies d'énergie et de matières

Innover en direction de la santé et l'environnement dans les produits et le packaging

Développer des process innovants en matière d'hygiène et de bactériologie

Maîtriser coûts et qualité

Améliorer la

Diminuer les non productions

Intégrer le Développement Durable dans les relations avec les fournisseurs et les transporteurs

**' Mobiliser les RH autour des valeurs stratégiques et de l'innovation en matière environnementale et sociale '**

Promouvoir en interne les valeurs du DD

Réduire les accidents du travail

Sensibiliser le personnel au respect des règles d'hygiène et de bactériologie

Développer la R & D

Développer la polyvalence

Actions innovantes en faveur de l'emploi des minorités

Sensibiliser les RH aux règles de sécurité

• BOUDREAU, P.M. et J.W. RAMSTAD (2007),

*Beyond HR : The New Science of Human Capital*, Harvard

Former et développer la communication interne en faveur du développement durable

Promouvoir les valeurs du développement durable dans l'économie locale

Business Review Press.

- GUERRERO S. (2008), *Les outils de l'audit social - Optimiser la gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.
- HUSELID M.A. ; BECKER B.E. et R. W. BEATTY (2005), *Tableaux de bord sociaux: Mesurer la contribution des salariés à l'exécution de la stratégie*, Pearson.
- LEDOUX J.P. (2013), *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. La caisse à outils*, Paris, AFNOR Editions, 2<sup>ème</sup> édition.

- MARTORY B. (2010), *Tableaux de bord sociaux. Pilotage, animation, décision*. Paris, Editions Liaisons, 2<sup>ème</sup> édition.
- MARTORY B. (2008), *Piloter les performances RH: La création de valeur par les ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons.
- MARTORY B. (2006), « Les tableaux de bord sociaux », in J. ALLOUCHE (Coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, 1348-1354.
- SCHMIDT G. (2006), « Risque et ressources humaines » in J. ALLOUCHE (Coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, 1170-1176.
- SALEZ M. (2015), « La performance RH », in Ch. H. BESSEYRE DES HORTS (Dir.), *RH au quotidien. 100 fiches*, Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 605-662.
- TAÏEB J.P. (2011), *Les tableaux de bord de la gestion sociale - Développez les nouveaux outils de la performance sociale*, Paris, Dunod, 6<sup>ème</sup> édition.
- ULRICH D. (1996), *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business Review Press

### Questions pour discussions

- Comment pourriez-vous définir le « risque social » ? Dans quels domaines est-il susceptible de s'incarner ? (Vous vous efforcerez d'associer des exemples d'indicateurs à chaque domaine recensé)
- Quelles sont les conditions susceptibles de faciliter l'appropriation des TBS pour les managers ?
- Quelles singularités / spécificités représentent les TBS à comparer d'autres tableaux de bord (commerciaux et financiers par exemple) ?
- Quelle incidence du contexte sur les modalités d'élaboration des TBS ?
- Comment assurer un suivi du climat social ?
- Pourquoi la dimension prospective est-elle fondamentale en matière de pilotage social ? Pourriez-vous en donner quelques exemples ?
- Dans quelle mesure le tableau de bord prospectif peut-il faciliter l'alignement des politiques sociales à la stratégie de l'entreprise ?
- Dans quelle mesure l'émergence des enjeux liés à la RSE et au Développement Durable impactent-ils la conception des TBS ?

### RÉSUMÉ

L'essor du pilotage social et sa traduction dans l'élaboration de tableaux de bord sociaux se réfèrent à une conception de la fonction ressources humaines comme susceptible de contribuer à la création de valeur et à un meilleur alignement des politiques sociales à la stratégie de l'entreprise. Les tableaux de bord sociaux, dans ce cadre, exercent une fonction d'anticipation et permettent une meilleure maîtrise du risque social. Le chapitre propose de les aborder dans cinq registres :

- Le pilotage des effectifs et des mouvements structurels, autrement dit la nécessaire maîtrise de la démographie des ressources humaines ;
- Le pilotage des rémunérations et des frais de personnel qui repose sur un équilibre complexe entre compétitivité externe, équité interne et maîtrise de la masse salariale ;
- L'investissement dans la gestion des compétences afin de renforcer l'employabilité et la fidélisation des salariés ;
- Le suivi des dysfonctionnements sociaux afin d'anticiper et de prévenir tout risque de dégradation du climat social ;

- Le pilotage stratégique des ressources humaines qui, à travers l'élaboration de tableaux de bord prospectifs, permet de situer la contribution des ressources humaines à la création de valeur.