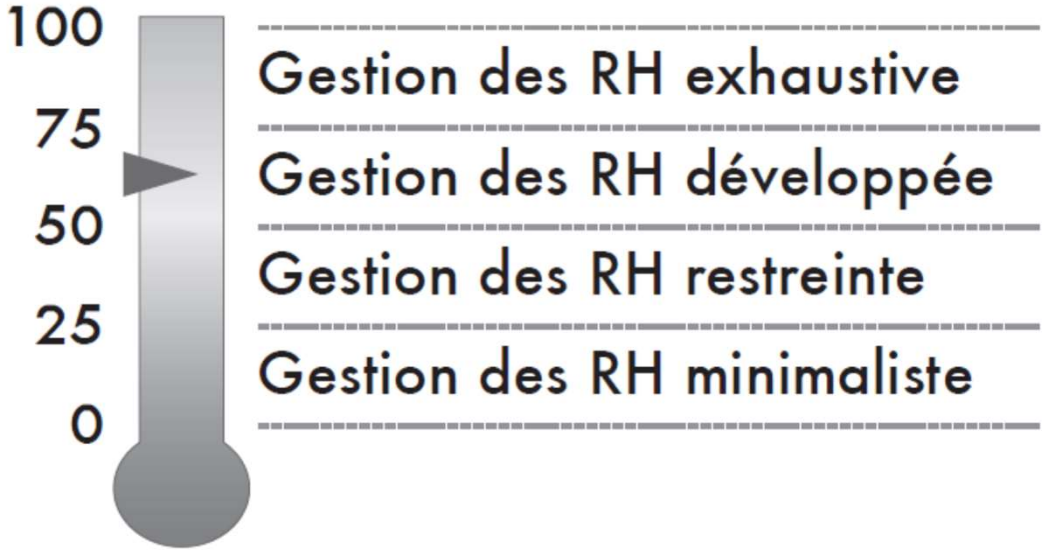
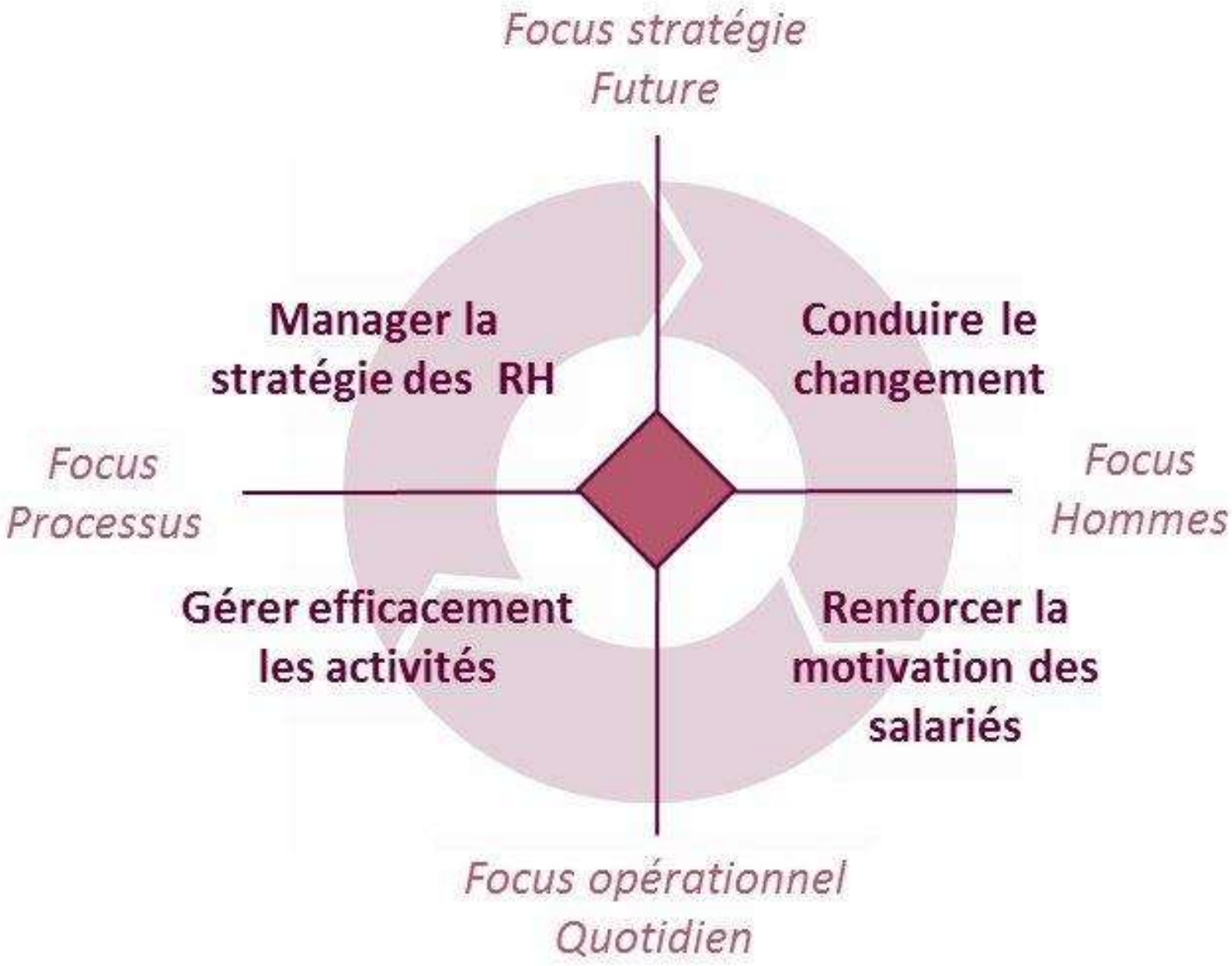
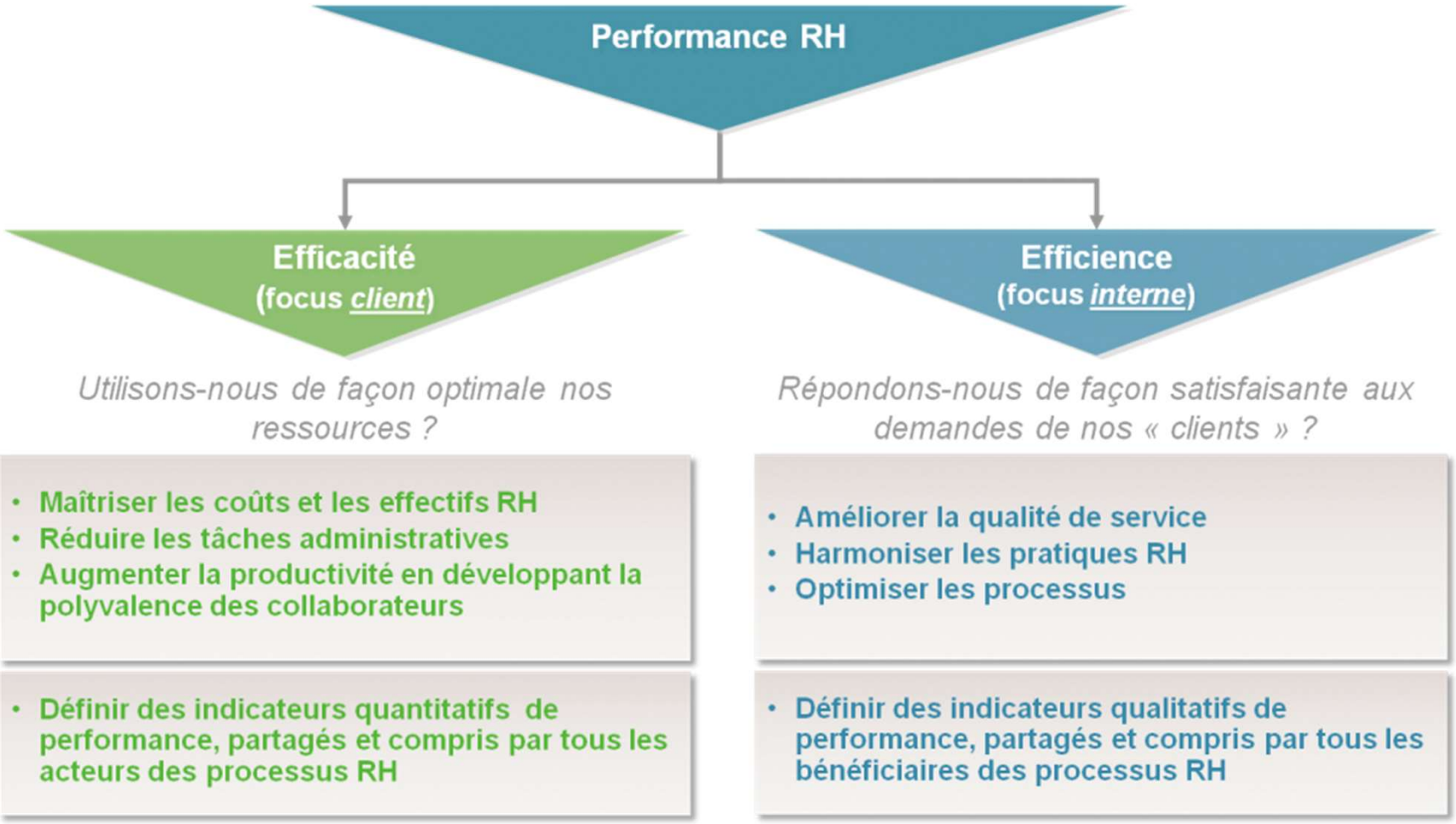


Apprécier la performance de la Fonction Ressources Humaines

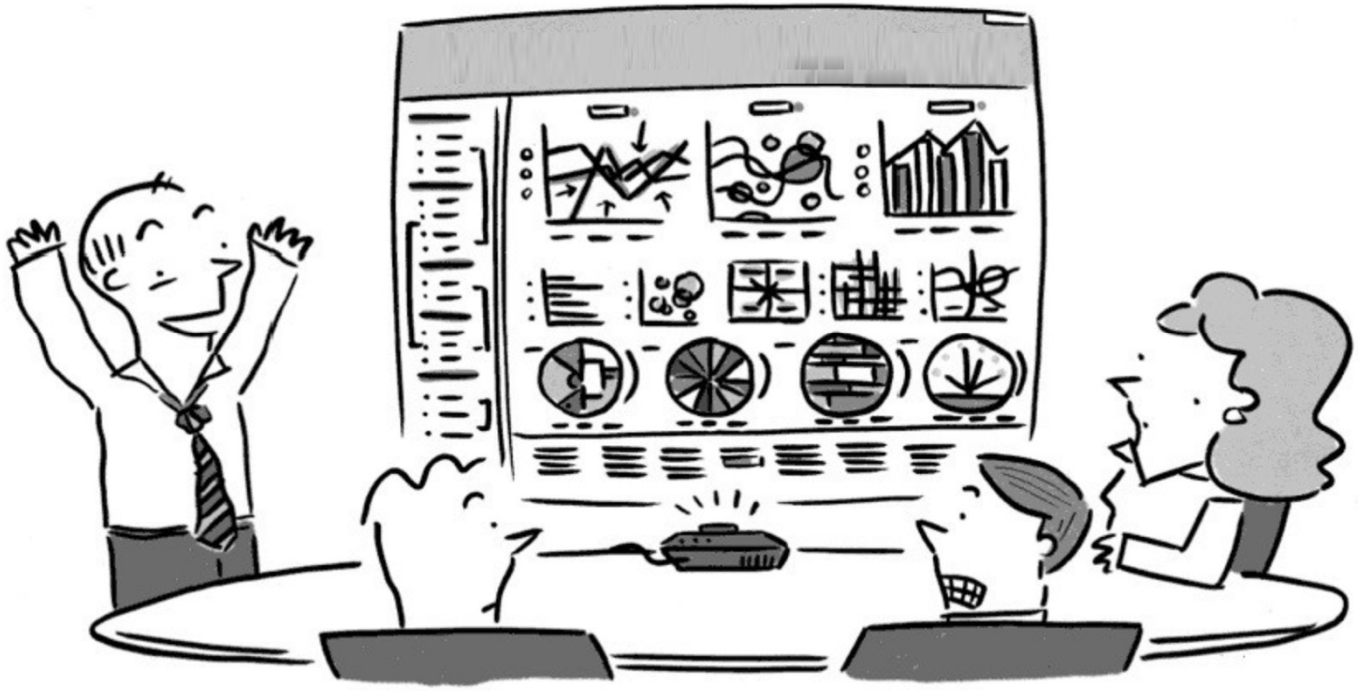
Henri-Philippe GODEAU
• Ingénierie du Management Transformationnel
• Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail


Focus stratégie
Future
Manager la stratégie des RH
Conduire le changement
Focus Processus
Focus Hommes
Gérer efficacement les activités
Renforcer la motivation des salariés
Focus opérationnel
Quotidien


Performance RH
Efficacité
(focus client)
Efficience
(focus interne)
Utilisons-nous de façon optimale nos ressources ?
Répondons-nous de façon satisfaisante aux demandes de nos « clients » ?
• Maîtriser les coûts et les effectifs RH
• Réduire les tâches administratives
• Augmenter la productivité en développant la polyvalence des collaborateurs
• Définir des indicateurs quantitatifs de performance, partagés et compris par tous les acteurs des processus RH
• Améliorer la qualité de service
• Harmoniser les pratiques RH
• Optimiser les processus
• Définir des indicateurs qualitatifs de performance, partagés et compris par tous les bénéficiaires des processus RH

L’homme est un « animal stratégique »

Les indicateurs de performance
vont alors orienter son action !



Choisir des indicateurs non pertinents va donc entrainer des effets pervers

La performance devient l'atteinte des objectifs valorisés par les indicateurs

Mais si les indicateurs sont mal choisis c’est tout le système qui dérive !

Prenons quelques exemples !

Thème : L'efficacité de la formation

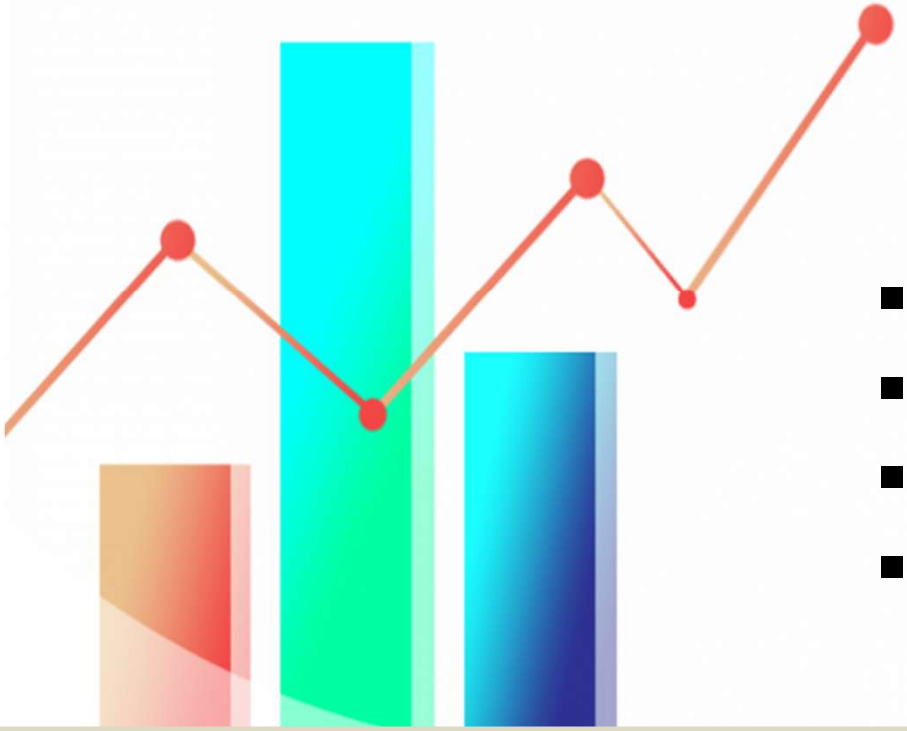
Indicateurs quantitatifs

- Nombre d'agents ayant suivi une formation
- Nombre d'agents ayant suivi une formation qu'ils ont demandé

Indicateurs qualitatifs

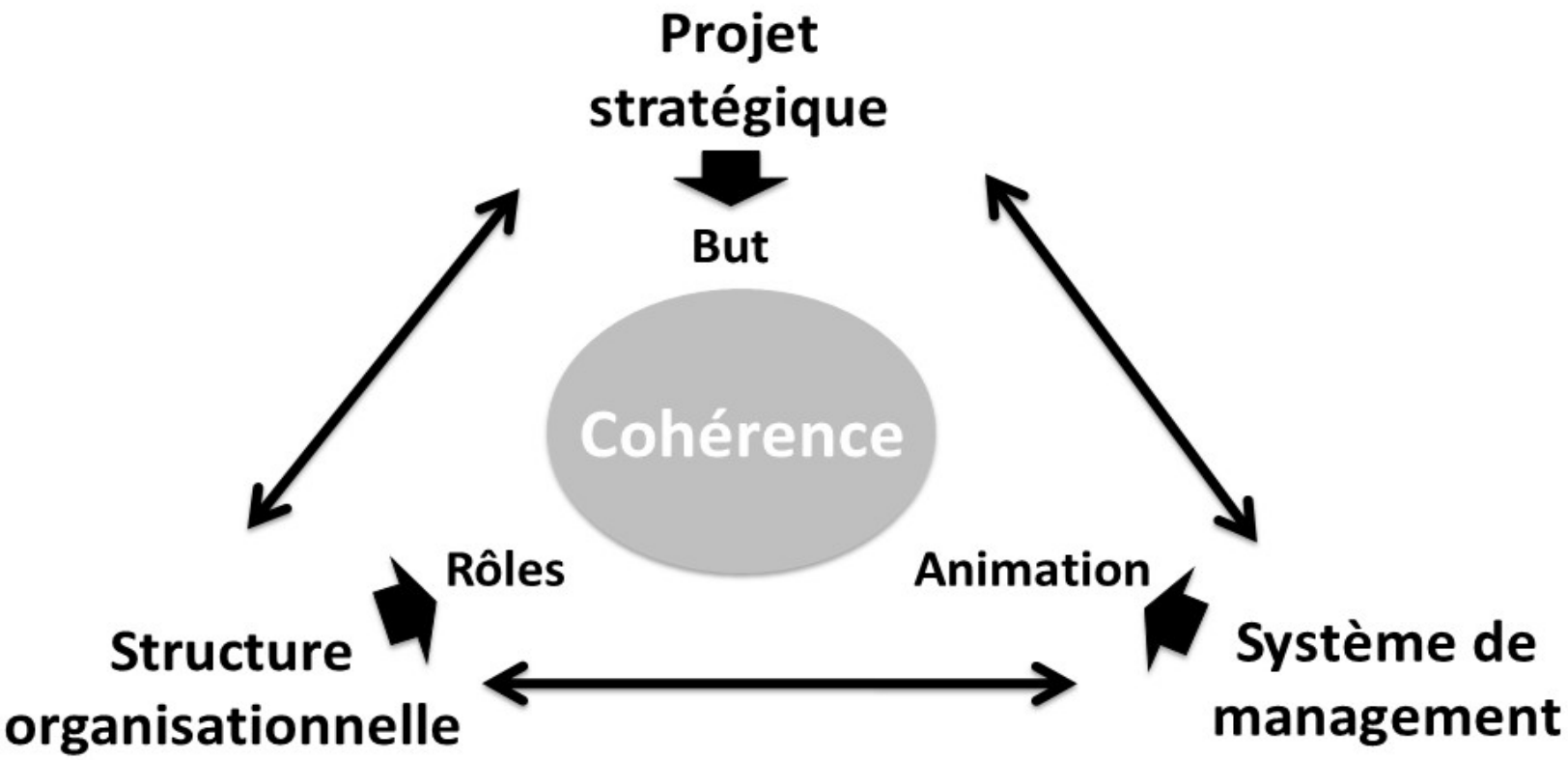
- Taux de satisfaction à la fin de la formation
- 85% avec une note > à 8/10

UN BON INDICATEUR C'EST QUOI ?



- **Simplicité**
- **Représentativité**
- **Justice**
- **Opérationnalité**

LE PILOTAGE DE LA GRH


Projet
stratégique
But
Cohérence
Rôles
Animation
Structure
organisationnelle
Système de
management

PLUSIEURS CONCEPTIONS DE LA GRH

La GRH comme **OUTIL LA PERFORMANCE ECONOMIQUE et FINANCIERE**

La GRH comme **SUPPORT STRATEGIQUE DES ORIENTATIONS DE L'ENTREPRISE**

La GRH comme **INSTRUMENT DE DOMINATION** dans le rapport de force entre l'entreprise (la Direction) et le personnel

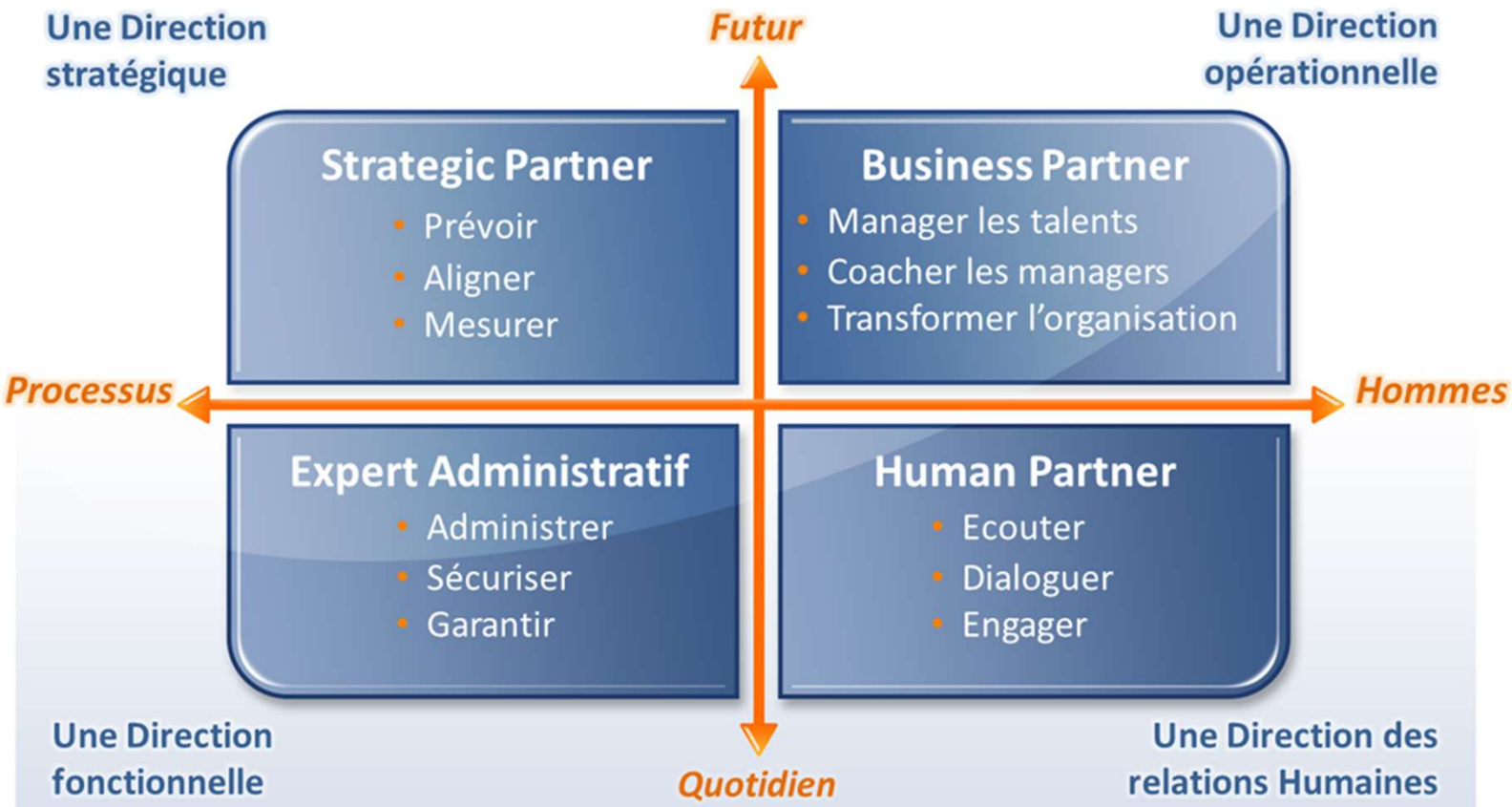
La GRH comme **« CIMENT »** de la culture et de l'appartenance à l'entreprise

La GRH comme **OUTIL DE CONSTRUCTION** permanente d'un « groupe social entreprise » à travers les interactions sociales

La GRH comme **OUTIL DE REGULATION SOCIALE** (recherche de stabilité sociale)

La GRH comme **OUTIL D'AIDE AU MANAGEMENT**

Quelle mission pour la DRH ?



Les missions de la DRH

Formaliser et **partager les politiques RH** est un pré-requis a toute démarche de mesure de la performance RH

Le pilotage de la performance RH doit faciliter la révision des politiques RH d'un cycle sur l'autre, dans une **démarche d'amélioration continue**

Piloter la performance des RH consiste à pouvoir **fixer des objectifs RH pertinents** (assortis d'indicateurs et de valeurs cibles)

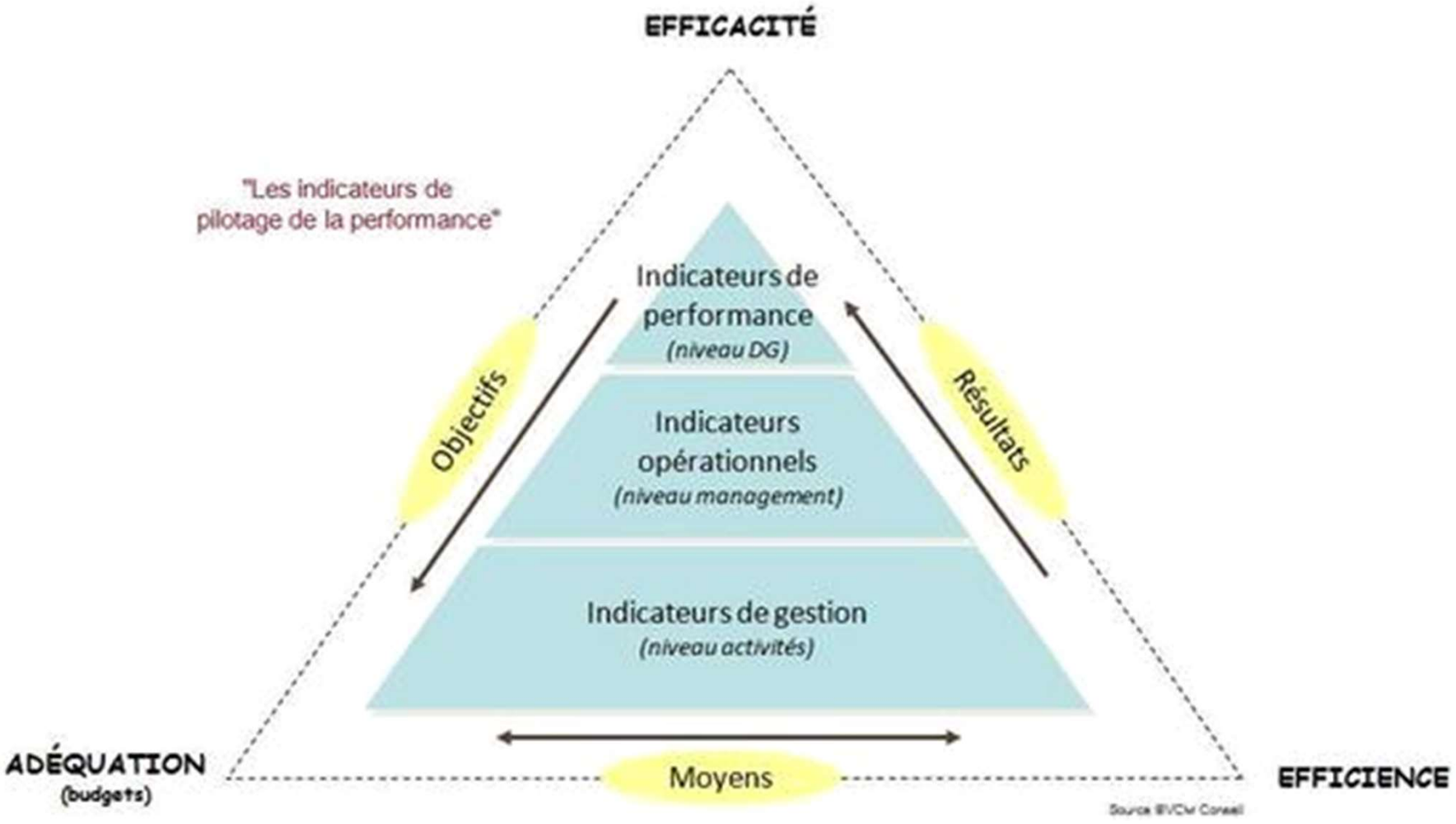
Il y a **autant de tableau de bord RH que d'entreprise** : il convient de ne choisir que les indicateurs pertinents, en fonction du contexte, de la stratégie, du mode de management et des enjeux de l'entreprise

Piloter la performance des RH nécessite une **évaluation précise de l'application des politiques RH** et une mesure de **l'efficacité des processus RH**

Il convient d'utiliser un **nombre restreint d'indicateurs** (moins de 10) dont la définition est claire et partagée entre la RH et la fonction financière.

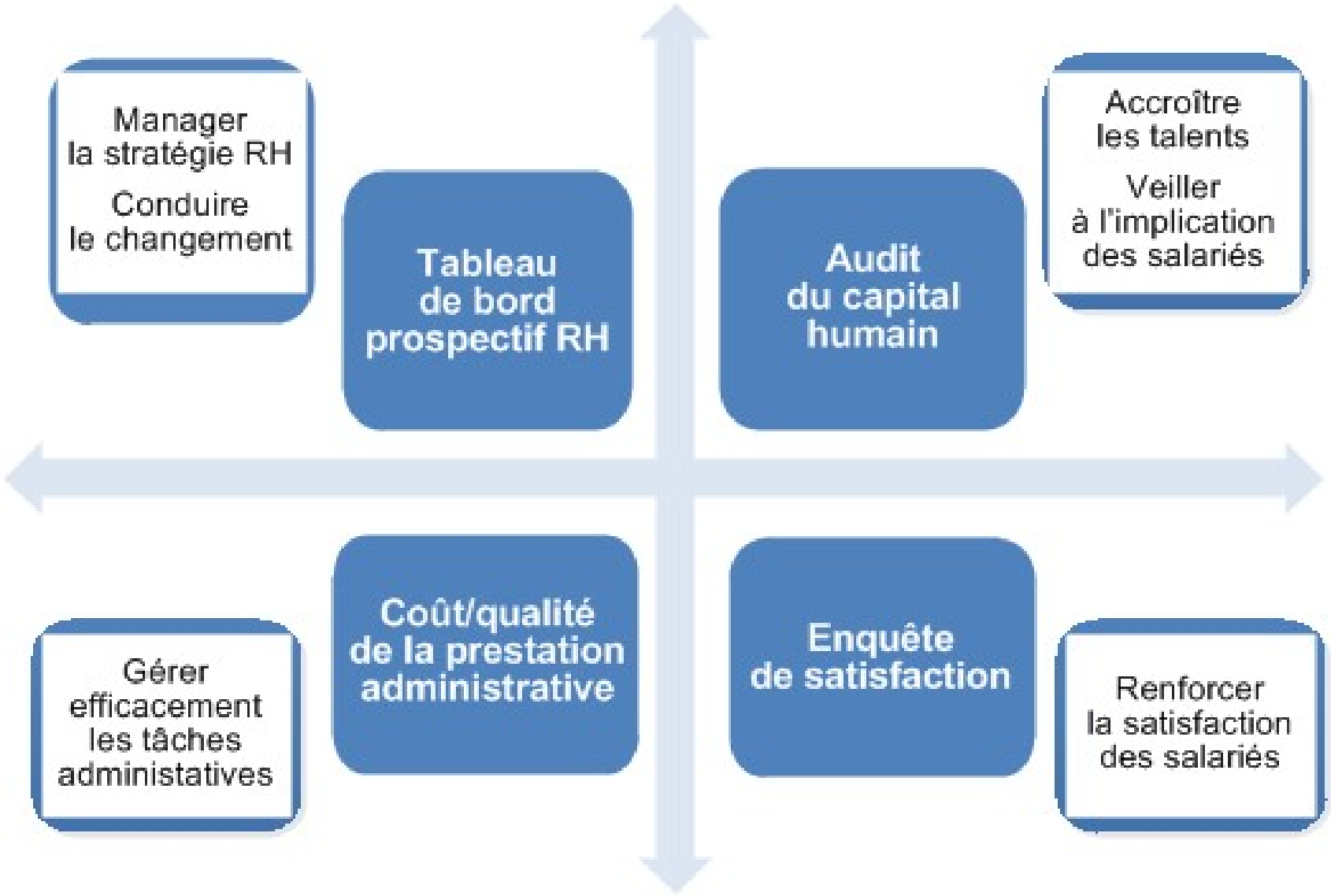
Le pilotage de la performance des RH et les indicateurs associés doivent être partagés. **La performance RH ne concerne pas que la fonction RH,** mais aussi chaque manager

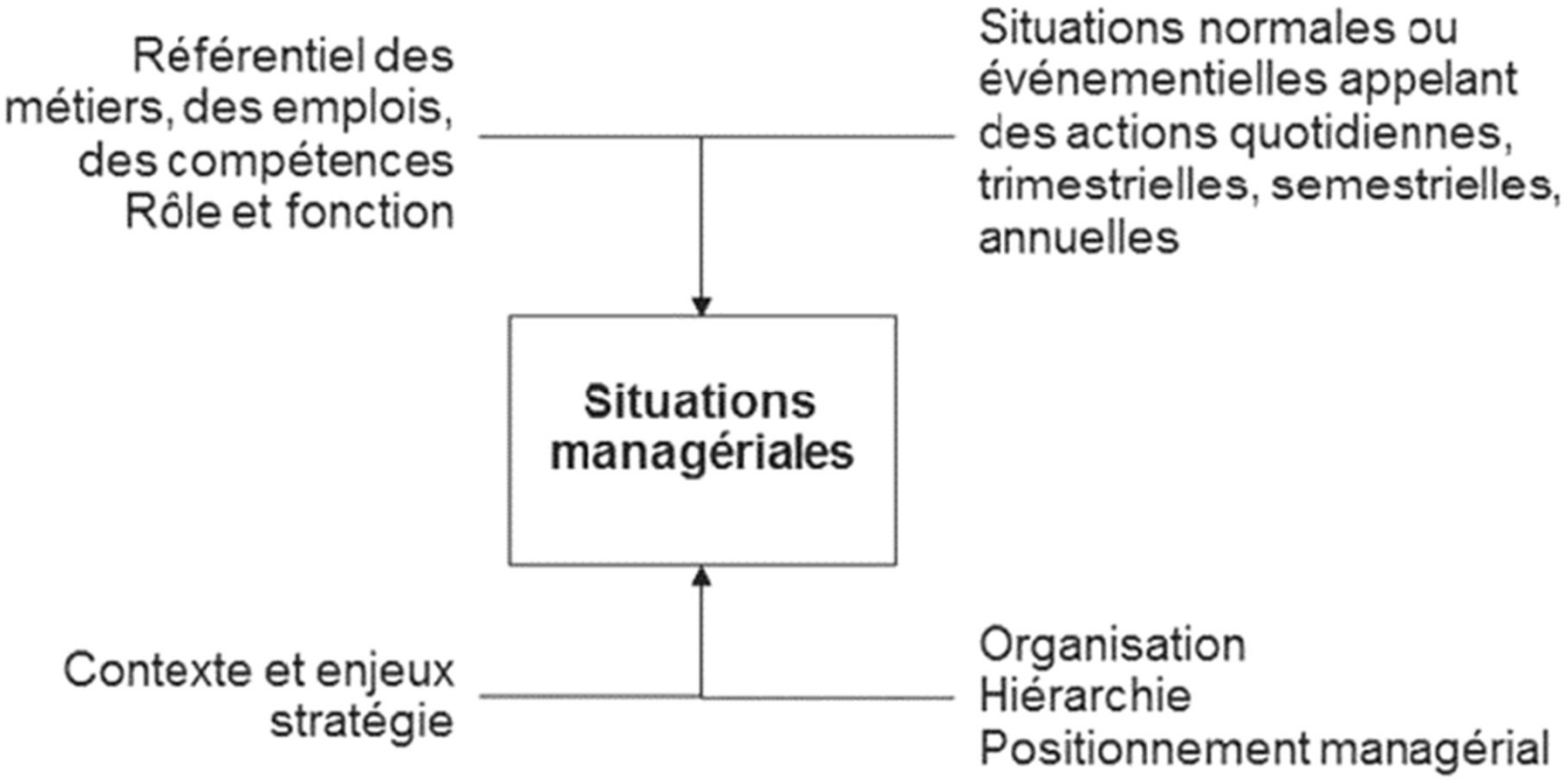
La **prise en compte d'indicateurs RH aux différents niveaux de pilotage de l'entreprise** permet de renforcer le rôle stratégique de la Direction des Ressources Humaines.

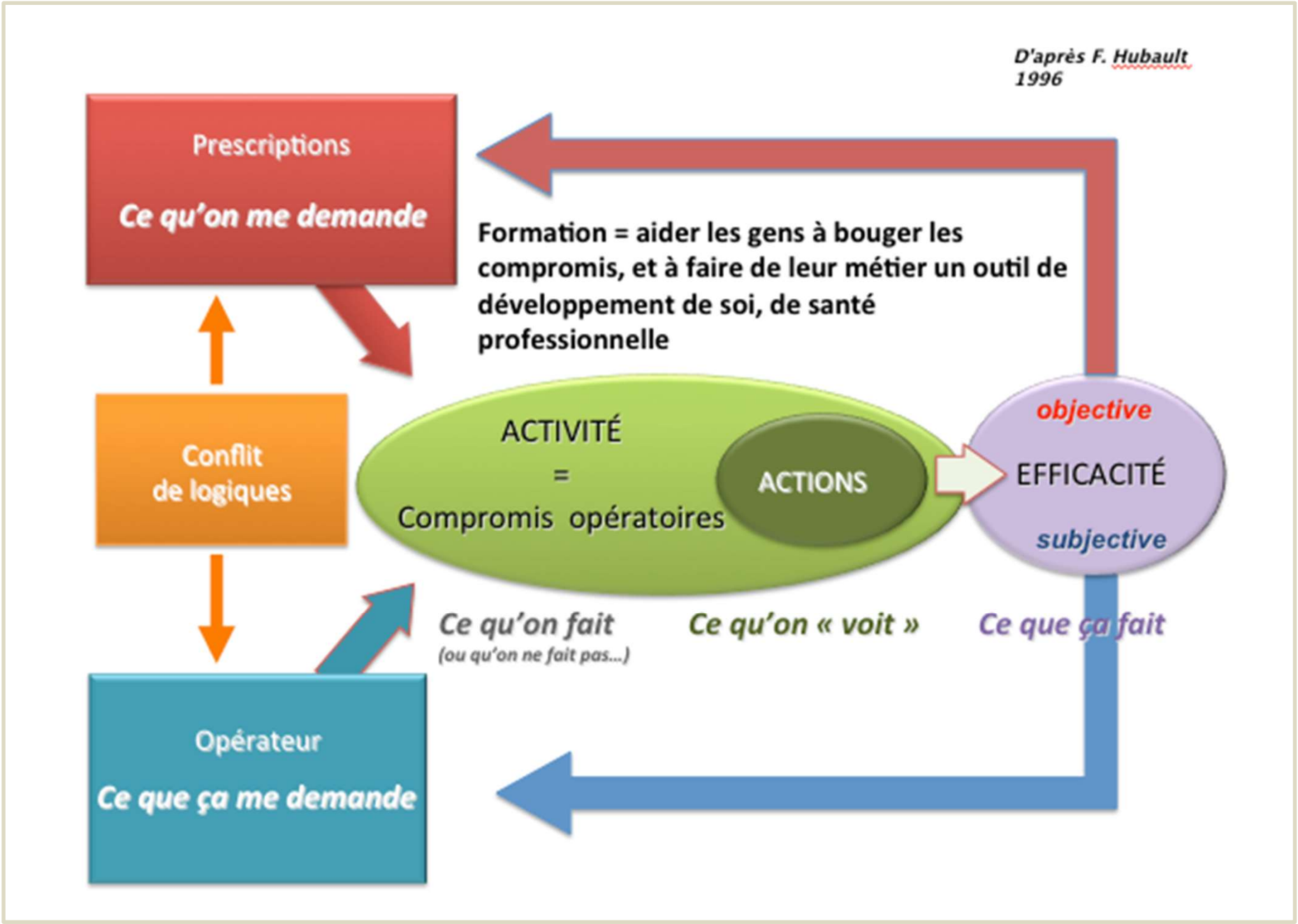

EFFICACITÉ
"Les indicateurs de pilotage de la performance"
Indicateurs de performance
(niveau DG)
Indicateurs opérationnels
(niveau management)
Indicateurs de gestion
(niveau activités)
Objectifs
Résultats
Moyens
ADÉQUATION
(budgets)
EFFICIENCE

La fonction RH et la GRH n'échappent pas à cette obligation

Avenir/stratégie
Manager la stratégie RH
Accroître les talents
Conduire le changement
Veiller à l'adhésion des salariés
Focalisation sur les process
Focalisation sur les hommes
Gérer efficacement les tâches administratives
Renforcer la satisfaction des salariés
Quotidien/opérationnel


Manager
la stratégie RH
Conduire
le changement
Tableau
de bord
prospectif RH
Audit
du capital
humain
Accroître
les talents
Veiller
à l'implication
des salariés
Gérer
efficacement
les tâches
administratives
Coût/qualité
de la prestation
administrative
Enquête
de satisfaction
Renforcer
la satisfaction
des salariés


Référentiel des métiers, des emplois, des compétences Rôle et fonction
Situations normales ou événementielles appelant des actions quotidiennes, trimestrielles, semestrielles, annuelles
Situations managériales
Contexte et enjeux stratégie
Organisation Hiérarchie Positionnement managérial


D'après F. Hubault
1996
Prescriptions
Ce qu'on me demande
Formation = aider les gens à bouger les compromis, et à faire de leur métier un outil de développement de soi, de santé professionnelle
Conflit de logiques
ACTIVITÉ
=
Compromis opératoires
ACTIONS
objective
EFFICACITÉ
subjective
Ce qu'on fait
(ou qu'on ne fait pas...)
Ce qu'on « voit »
Ce que ça fait
Opérateur
Ce que ça me demande

MODÈLE DE MATURITÉ DE LA FONCTION RH

L'impact des RH au sein de l'organisation dépend de sa capacité à délivrer des services d'expertise

Impact RH

PRESTATAIRE DE SERVICE

Délivre des services de base :

- ADP et paie ;
- Reporting ;
- Gestion des relations sociales.

EXPERT FONCTIONNEL

Apporte expertise et conseil dans chaque domaine clé :

- Recrutement ;
- Évaluation ;
- Formation ;
- Gestion de carrière / mobilités.

PARTENAIRE DES TRANSFORMATIONS

Accompagne les transformations de l'organisation :

- Intègre les enjeux métiers ;
- Évalue, organise et met la fonction RH en capacité de répondre aux enjeux métiers.

PARTENAIRE STRATÉGIQUE

Contribue à concevoir la stratégie et le plan de conduite du changement :

- Participe aux réflexions sur l'organisation stratégique de l'organisation ;
- Pilote les transformations de l'organisation.

LEADER

Participe à la stratégie de digitalisation de l'organisation :

- Élabore les grands projets digitaux : expérience collaborateur, etc.
- Pilote la transformation digitale de la RH.

Offre de service / Expertise RH

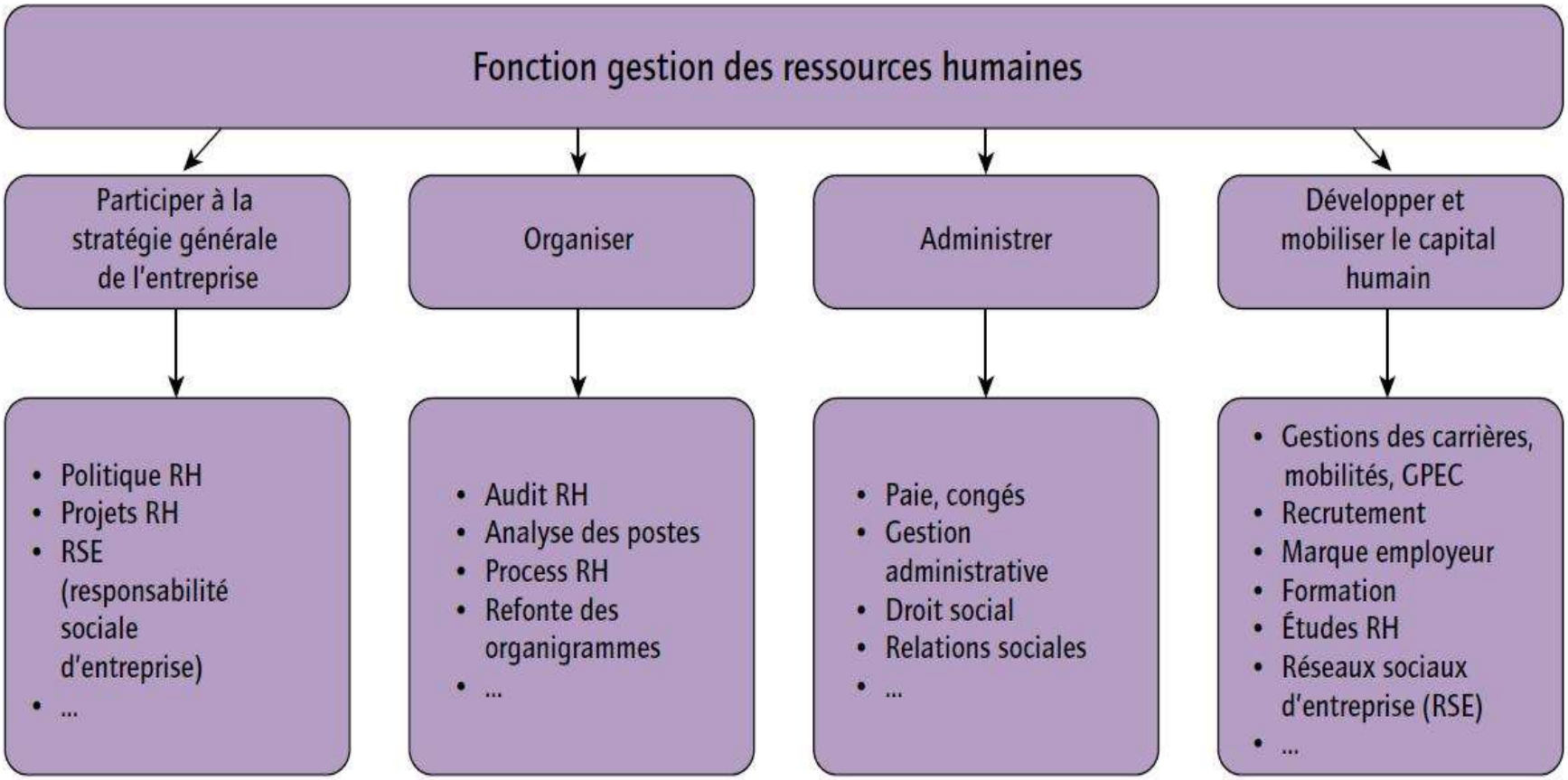
Obea - 2018

STRUCTURER L'OFFRE DE SERVICE RH SUR LA BASE D'UN PLAN STRATÉGIQUE

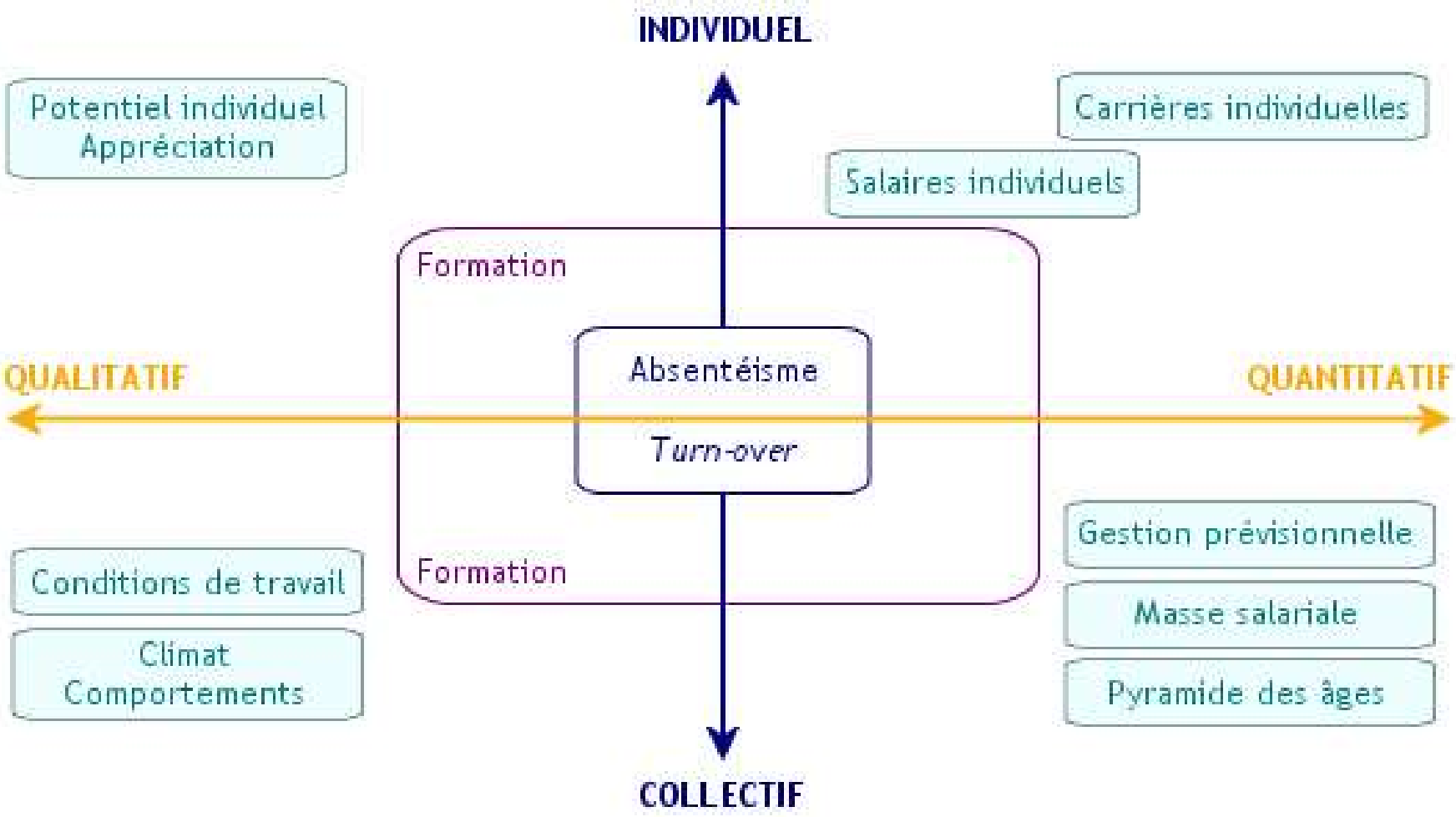
Inscrire les projets RH consécutifs dans différentes rubriques, de façon structurée

	Projets	Contributeurs	Calendrier	Budget et indicateurs
Formation & développement	Plusieurs lignes sur un même objectif	Distinguer notamment entre niveau Groupe, zone, pays…		Mesure du retour sur investissement
Recrutement				
C&B				
Gestion des talents				
SIRH				
Éthique, RSE, valeurs				
Organisation et changement				

** Par exemple :*
Nombre de recrutements passés / à venir, nombre de personnes dans les revues de talents, masse salariale et évolutions, position dans les classements « Top employers », nombre de postes vacants.



Source : Apec, 2013

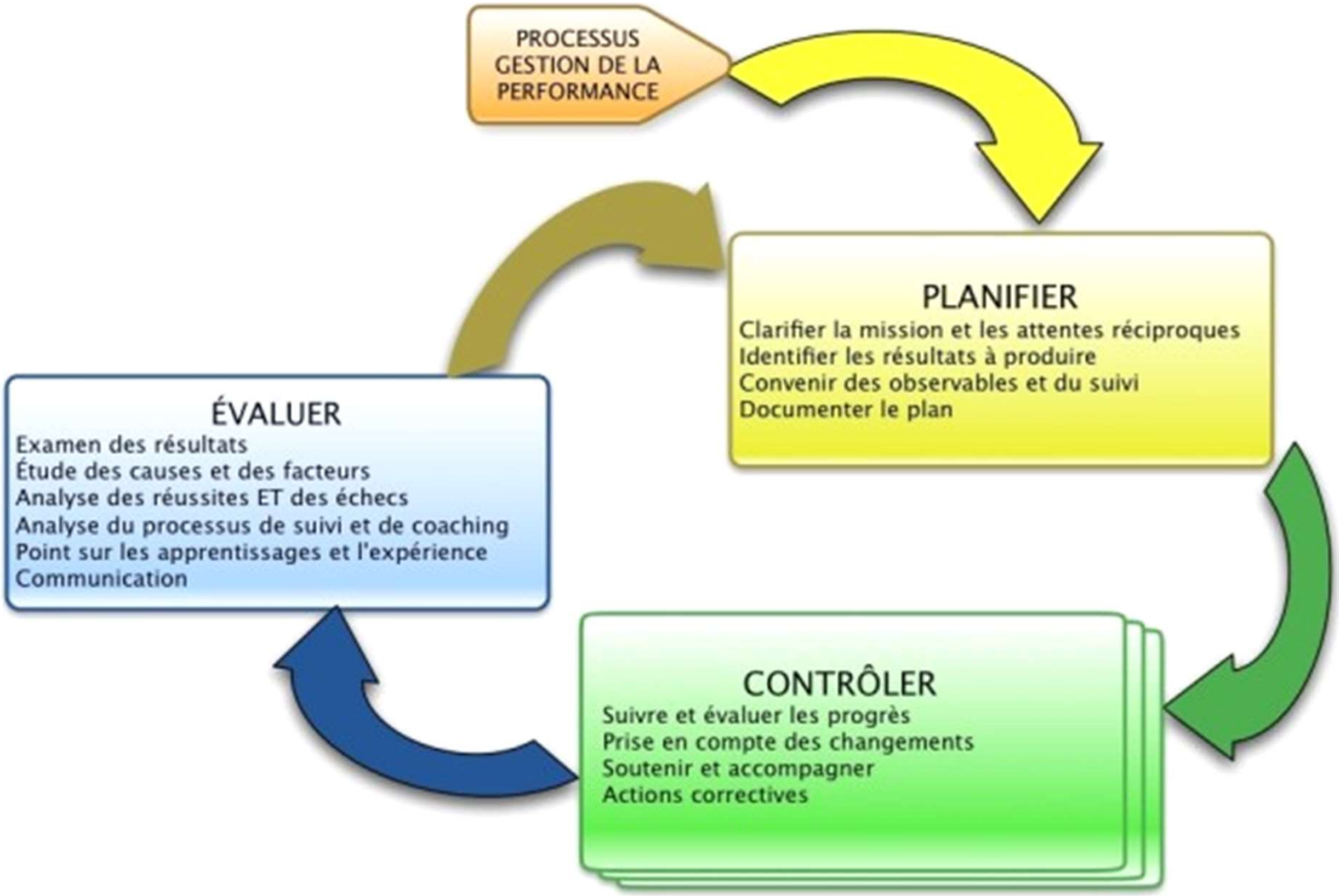

INDIVIDUEL
Potentiel individuel
Appréciation
Carrières individuelles
Salaires individuels
Formation
Absentéisme
Turn-over
QUALITATIF
QUANTITATIF
Formation
Conditions de travail
Climat
Comportements
Gestion prévisionnelle
Masse salariale
Pyramide des âges
COLLECTIF

LES OUTILS DE PILOTAGE

LE CONCEPT DE TABLEAU DE BORD

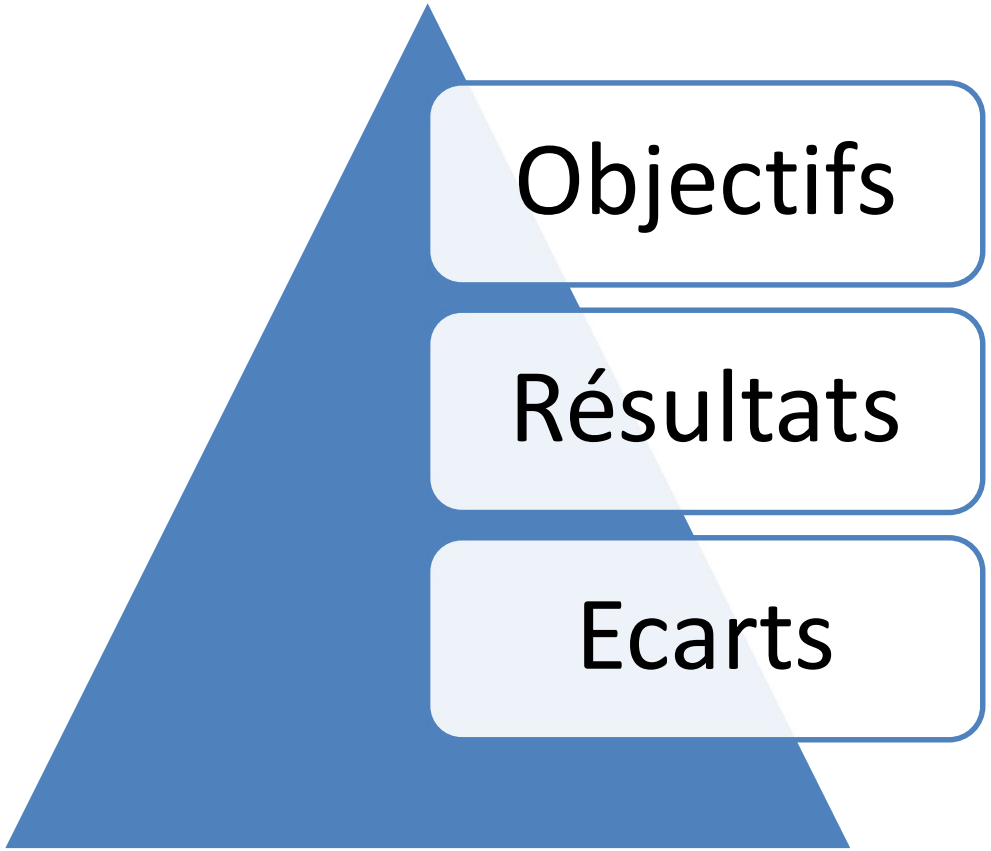
Un tableau de bord est un outil de gestion qui permet de suivre la réalisation de prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'objectifs fixés préalablement.

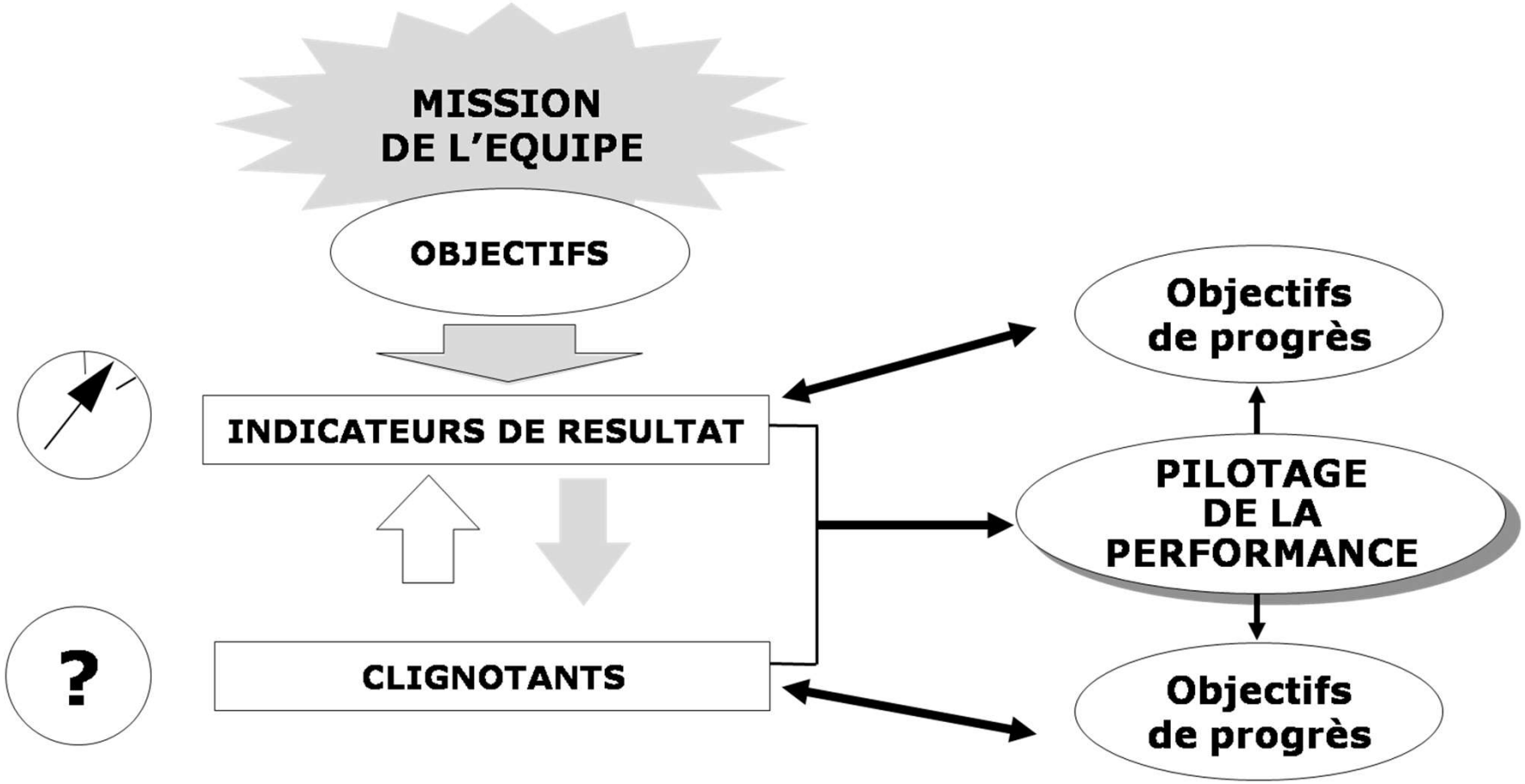
Des seuils d'alerte et d'actions agissent comme des clignotants d'alerte. A charge au décideur de mener les actions correctrices nécessaires à la réalisation nominale des objectifs fixés


PROCESSUS GESTION DE LA PERFORMANCE
PLANIFIER
Clarifier la mission et les attentes réciproques
Identifier les résultats à produire
Convenir des observables et du suivi
Documenter le plan
CONTRÔLER
Suivre et évaluer les progrès
Prise en compte des changements
Soutenir et accompagner
Actions correctives
ÉVALUER
Examen des résultats
Étude des causes et des facteurs
Analyse des réussites ET des échecs
Analyse du processus de suivi et de coaching
Point sur les apprentissages et l'expérience
Communication

Les composantes d'un tableaux de bord

- Les **critères de performance** retenus
- La **objectifs à atteindre** (valorisation des critères de performance)
- Les **seuils d'alerte et les seuils d'action**
- Les **résultats obtenus**
- Les **écarts entre réalisations et objectif**


Objectifs
Résultats
Ecarts


MISSION
DE L'EQUIPE
OBJECTIFS
INDICATEURS DE RESULTAT
CLIGNOTANTS
?
Objectifs
de progrès
PILOTAGE
DE LA
PERFORMANCE
Objectifs
de progrès

La performance globale s'évalue toujours selon plusieurs points de vue

Niveaux de satisfaction	*Objectifs*	*Indicateurs*	*Valorisation*	*Résultats*	*Écarts*
Direction					
Clients					
Personnel					

Deux fondamentaux du pilotage :

- **Le pilotage par les résultats**

- **Le pilotage par les activités**

Pilotage par le résultat et pilotage par l’activité

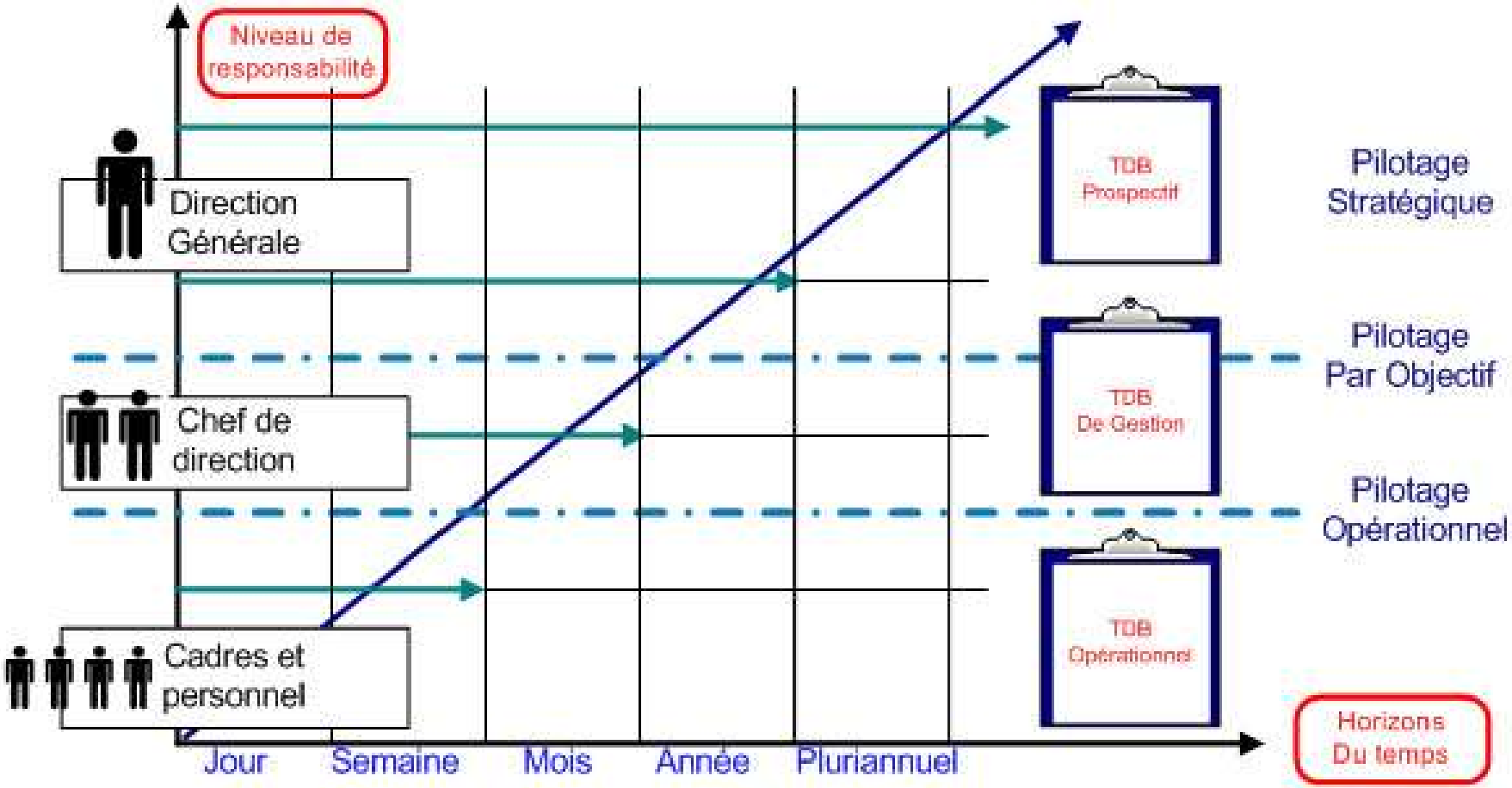
Le pilotage par l'activité et le pilotage par le résultat répondent à deux questions différentes :

La question du pilotage par le résultat (indicateurs de résultat) **:**

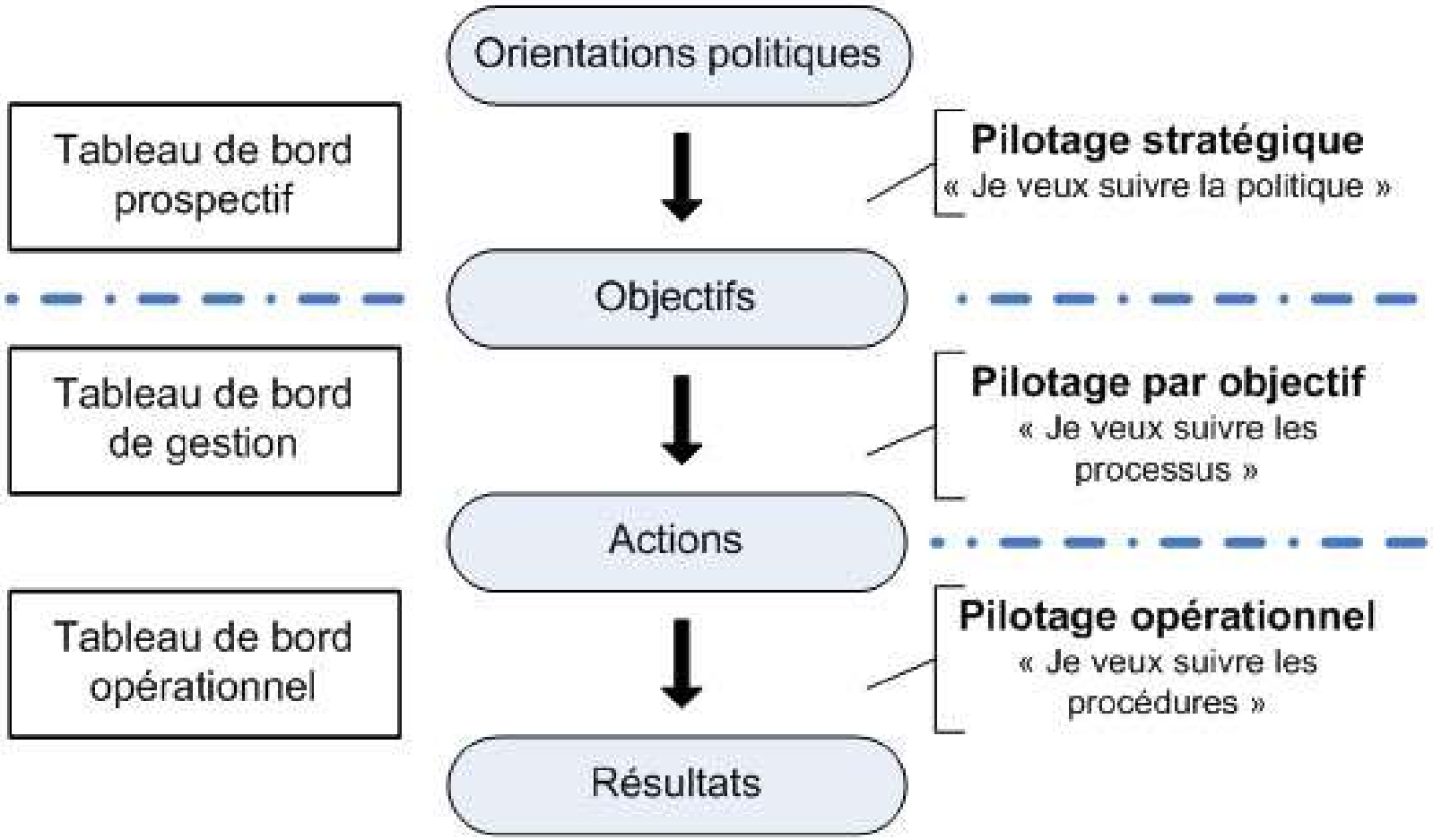
Est-ce que le résultat visé a été atteint ? Quels écarts ?

La question du pilotage pour l'activité (clignotants) **:**

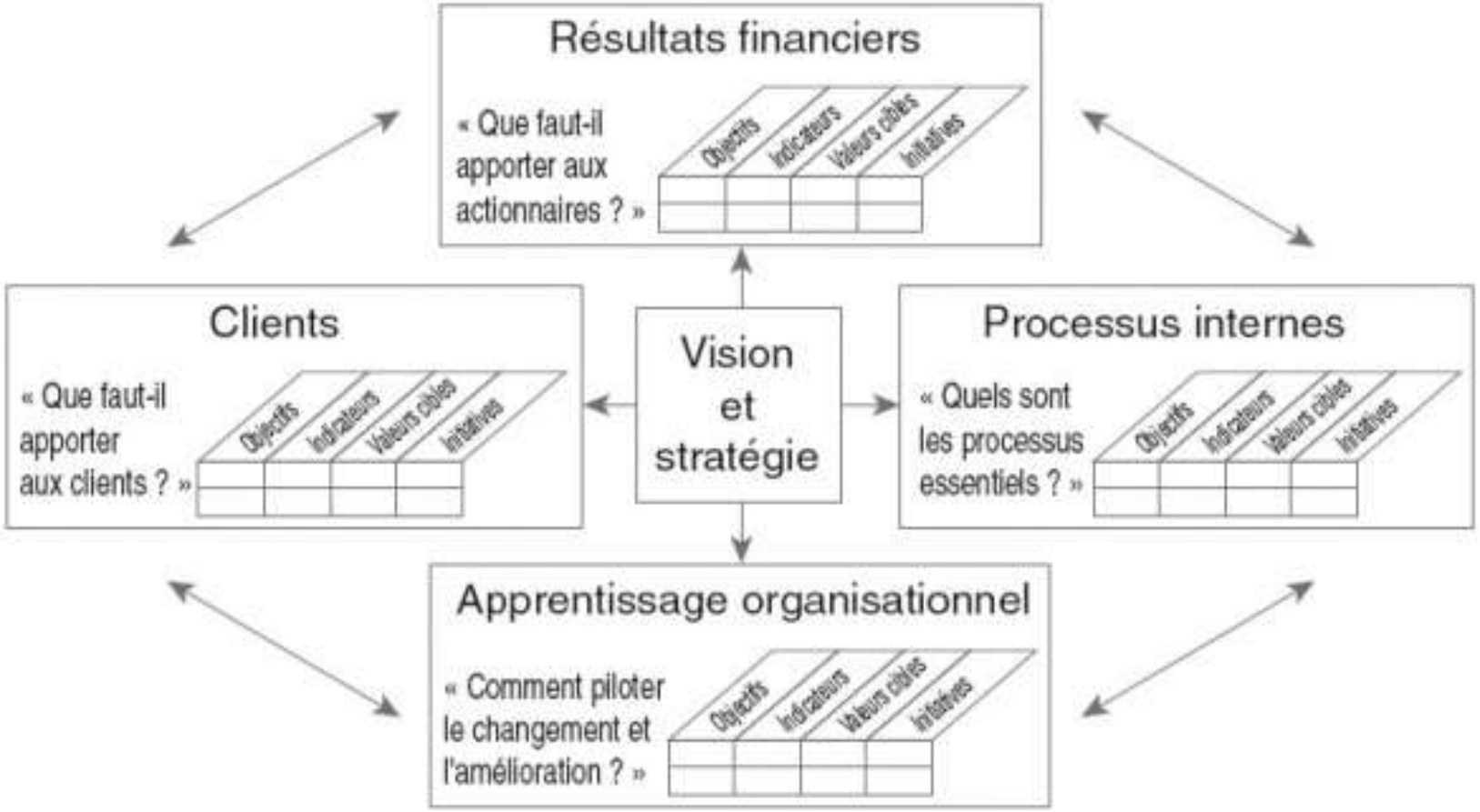
Sommes-nous en train de faire ce qu'il faut pour avoir le plus de chances possibles d'atteindre le résultat attendu ?



Les différents tableaux de bord



Les différents tableaux de bord



Des dimensions différentes …

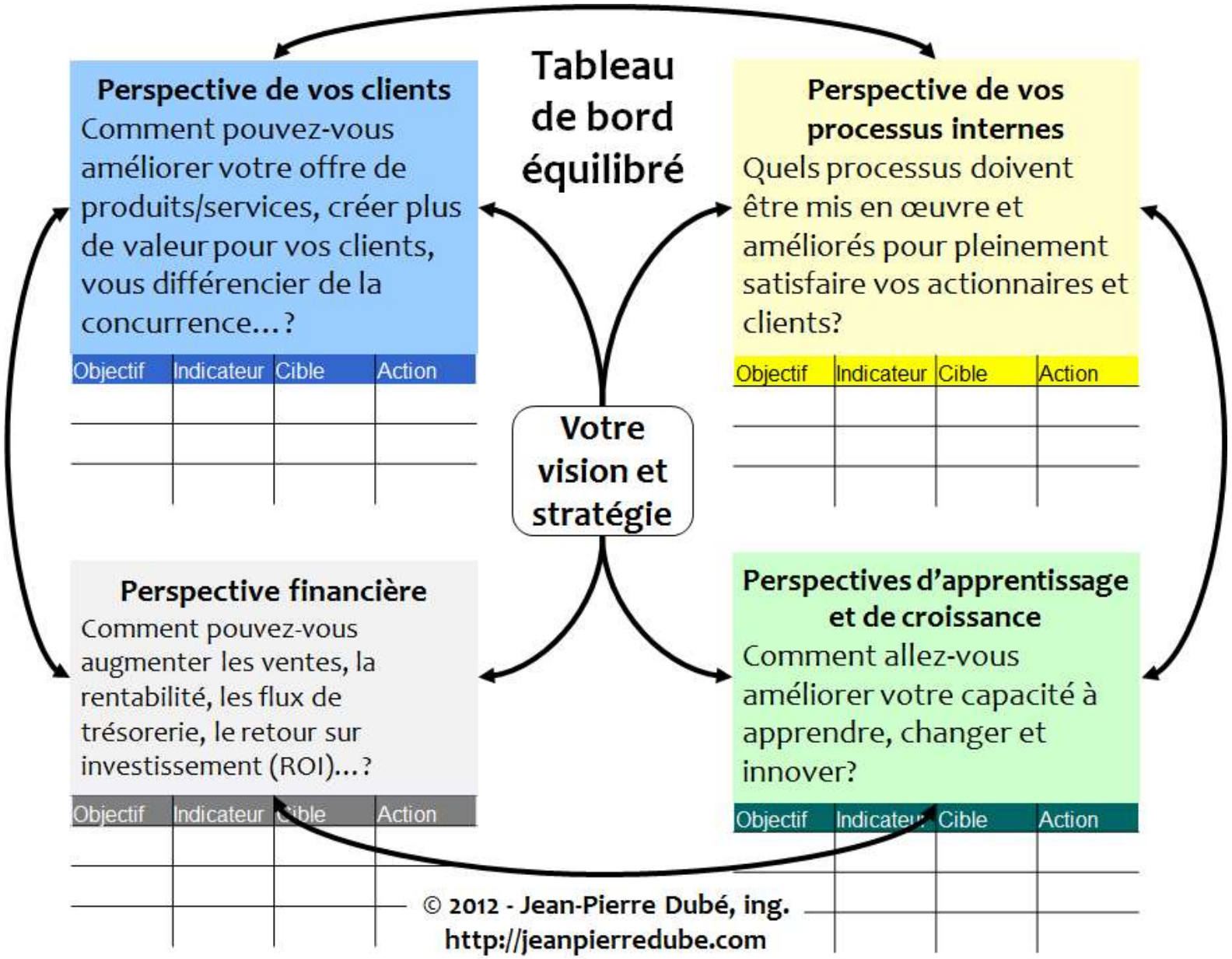
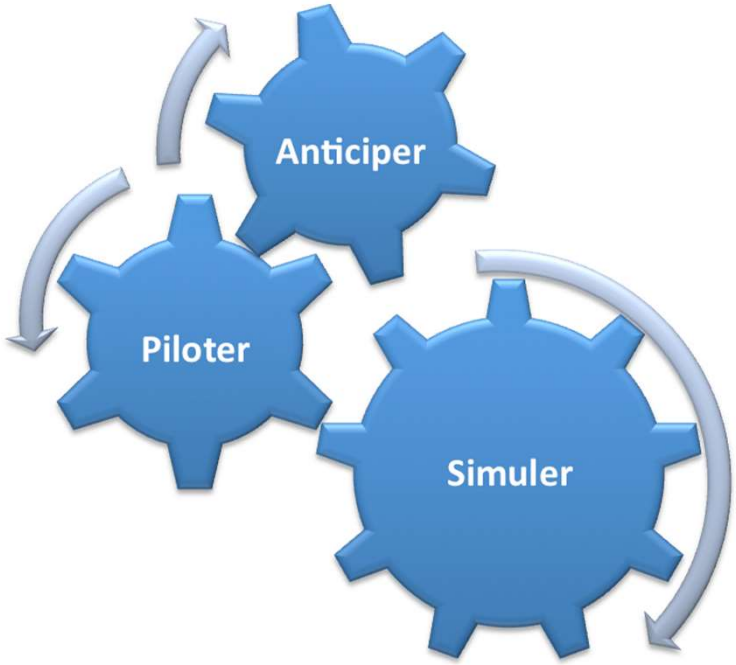
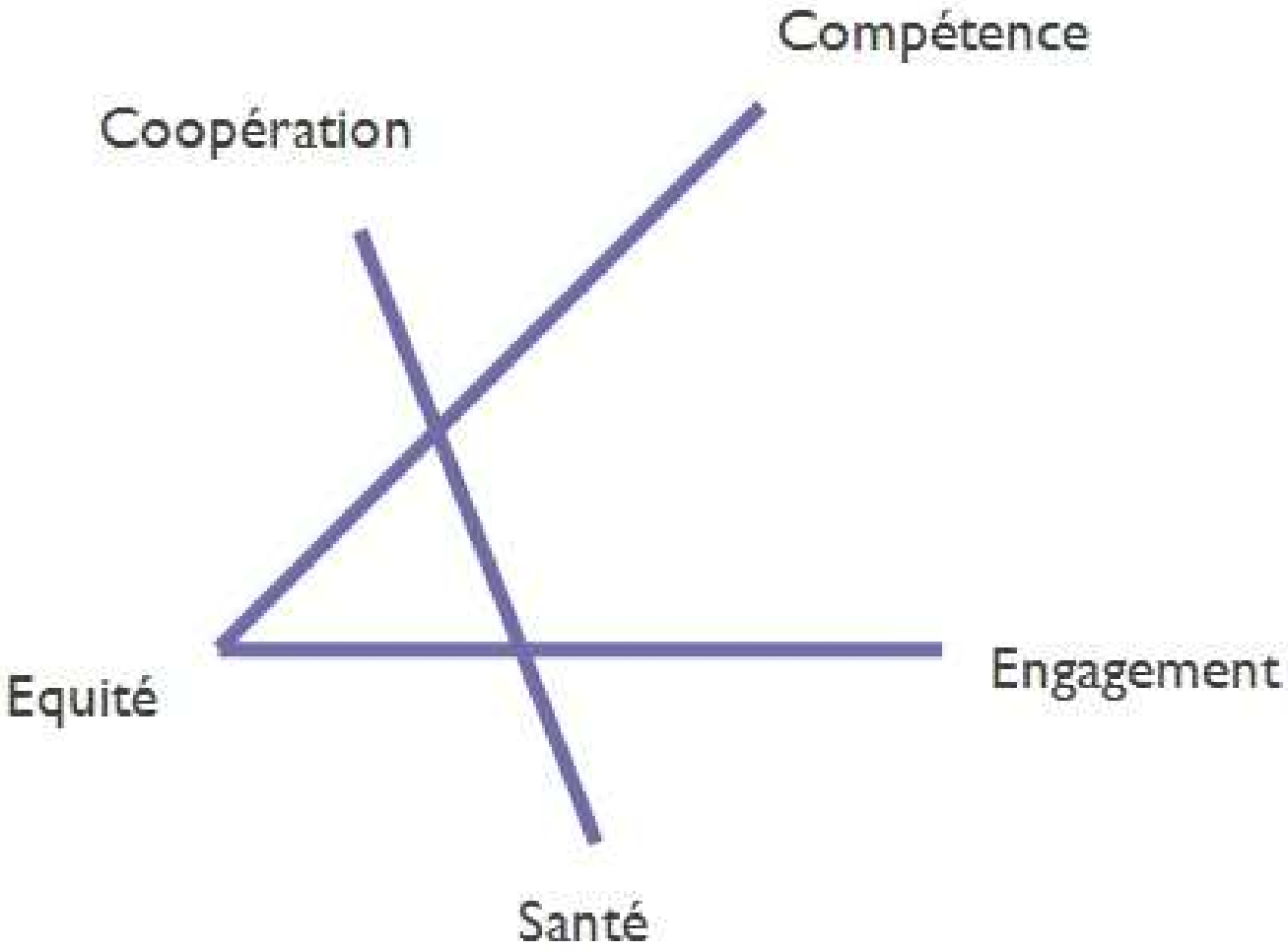


Tableau de bord équilibré
Perspective de vos clients
Comment pouvez-vous améliorer votre offre de produits/services, créer plus de valeur pour vos clients, vous différencier de la concurrence…?
Objectif
Indicateur
Cible
Action
Perspective de vos processus internes
Quels processus doivent être mis en œuvre et améliorés pour pleinement satisfaire vos actionnaires et clients?
Objectif
Indicateur
Cible
Action
Votre vision et stratégie
Perspective financière
Comment pouvez-vous augmenter les ventes, la rentabilité, les flux de trésorerie, le retour sur investissement (ROI)…?
Objectif
Indicateur
Cible
Action
Perspectives d'apprentissage et de croissance
Comment allez-vous améliorer votre capacité à apprendre, changer et innover?
Objectif
Indicateur
Cible
Action
© 2012 - Jean-Pierre Dubé, ing.
http://jeanpierredube.com



LE CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE

Les dimensions de la performance sociale



Exemples concernant la fonction RH

Rapport suivi des arrêts de travail

Taux d'absentéiste	Nbr jr ouvrés perdu	++Jours malades	++Accident travail
3,61%	1 430	Brasseur Renaud	Mascarte Bruno

DENIEUL MATTHIEU 2 0 12 0 0 0 0 0

3 Absents aujourd'hui

	Nbr Arrêts	Accident de trajet	Accident de travail	Congé maternité	Congé paternité	Longue maladie	Maladie	Maladie prof
Total jr: 2 030		**28**	**101**	**85**	**6**	**411**	**1301**	**98**
1 Ber	5	0	0	0	0	368	0	0
2 Car	2	0	0	0	0	36	22	0
3 Duc	5	0	0	0	0	5	7	98
4 Lec	2	0	0	0	0	2	15	0
5 Sim	3	0	0	0	0	0	15	0
6 App	2	0	0	0	0	0	6	0
7 Arn	1	0	0	0	0	0	22	0
8 Tro	3	0	0	0	0	0	40	0
9 Aub	2	0	0	0	0	0	24	0
10 Mel	2	0	0	0	0	0	29	0
11 Am	2	0	0	0	0	0	10	0
12 Ros	4	0	0	0	0	0	6	0
13 Ber	1	0	0	0	0	0	5	0
14 Tau	3	0	0	0	0	0	68	0
15 Bou	2	0	0	0	0	0	70	0

Jr Ouvrés Perdus : 1 430

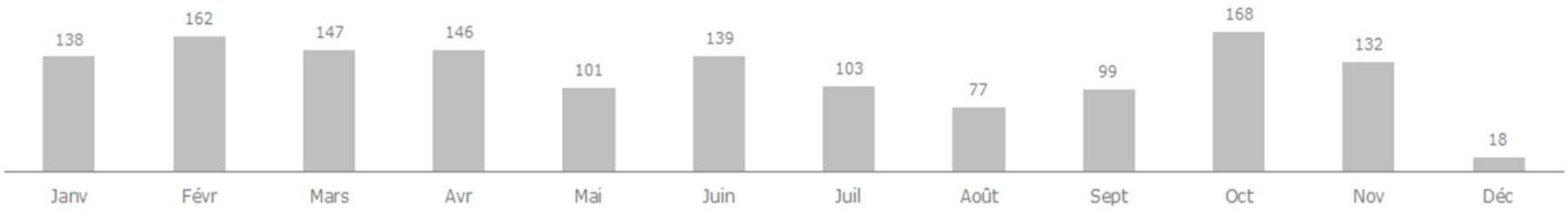
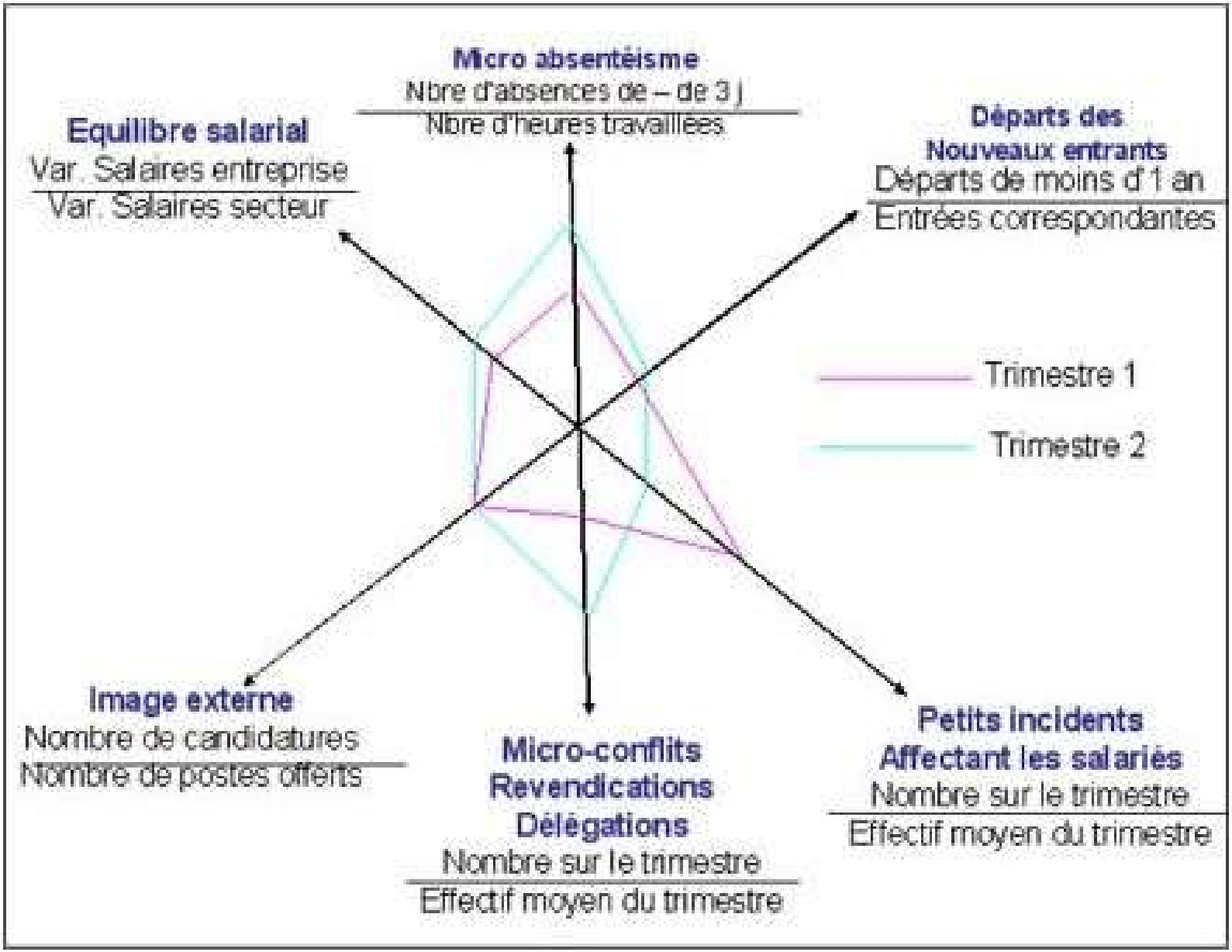


TABLEAU DE BORD RESSOURCES HUMAINES

ACTIVITES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	OBJECTIF	PERIODICITE	RESPONSABLE	REALISATION	ECART
FORMATION	Effort de formation: Montant de la formation/la masse salariale		Mensuelle			
	Taux de participation: Nombre de participants/Nombre d'inscrits		Mensuelle			
	nombre de cours mis en place		Mensuelle			
	Nombre de salariés formés/Effectif		Mensuelle			
	Budget de la formation		Annuelle			
RECRUTEMENT	Délai d'embauche: Délai entre la demande d'embauche et l'embauche		Mensuel			
	Sélectivité: Nombre candidats retenus/nombre de candidature		Mensuelle			
	Qualité de recrutement: nombre de candidats restant au bout d'un an/candidats période		Annuelle			
	Coût moyen de recrutement: Coût total recrutement/nombre recrutés		Semestriel			
Productivité & Dépenses en Ressources Humaines	Chiffre d'affaire/Effectif		Mensuelle			
	Frais de personnel/Effectif		Mensuelle			
	Valeur ajoutée/ effectif		Mensuelle			
CLIMAT DE TRAVAIL	Turnover : entrées+sorties/Effectif		Mensuelle			
	Conflictualité: Nombre de conflit		Mensuelle			
	Absentéisme: nombre d'heures d'absentéisme/nombre d'heures travaillées		Mensuelle			
	Heures Suplémentaires moyennes par personne		Mensuelle			


Micro absentéisme
Nbre d'absences de – de 3 j
Nbre d'heures travaillées
Départs des Nouveaux entrants
Départs de moins d'1 an
Entrées correspondantes
Equilibre salarial
Var. Salaires entreprise
Var. Salaires secteur
Trimestre 1
Trimestre 2
Image externe
Nombre de candidatures
Nombre de postes offerts
Micro-conflits Revendications Délégations
Nombre sur le trimestre
Effectif moyen du trimestre
Petits incidents Affectant les salariés
Nombre sur le trimestre
Effectif moyen du trimestre

LE MANAGEMENT SOCIAL EST UNE PRIORITE MAJEURE DE TOUT SYSTÈME DE MANAGEMENT

La mesure de la **performance sociale** passe par le suivi des **indicateurs RH** et par le suivi des **critères de satisfaction** du personnel.

Ces deux types d'indicateurs vont alors permettre de déterminer les actions à entreprendre pour **optimiser la performance sociale, sans dégrader la performance économique et financière.**

Les indicateurs pertinents à un moment donné sont alors à la base du **TABLEAU DE BORD SOCIAL**

EXTRAIT D'UN REFERENTIEL LOCAL DE MANAGEMENT SOCIAL

SITUATION INSATISFAISANTE	MOYENS D'ACTIONS	INDICATEURS
Manque de polyvalence au sein des équipes	Evaluation des compétences Formation de l'encadrement Transferts de compétences Plan de formation des unités Tutorat / Partage de pratiques Organisation du travail Gestion des scénarios d'absence Evolution des critères d'évaluation et de rémunération Accompagnement du changement	Nombre de postes par activité Nombre d'activités par poste Taux de polycompétence par unité Taux de polycompétence par activité Taux de polycompétence par agent Nombre et taux de compétences non sécurisées / unité / activité Nombre de formations renforçant la polyvalence d'une équipe Scénarios d'absences anticipés

TABLEAU DE BORD SOCIAL

INDICATEURS EN LIEN AVEC LA GRH

INDICATEURS DE SATISFACTION DU PERSONNEL

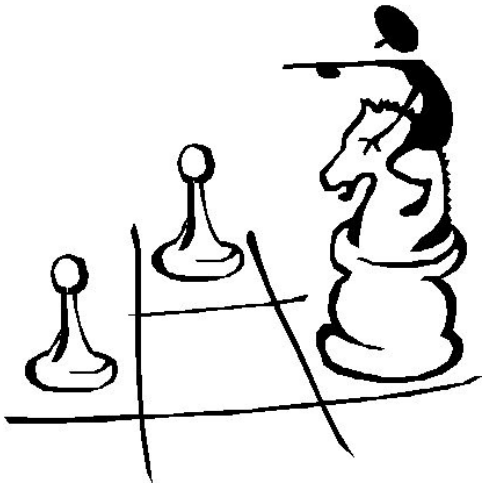
Socioscopie

Le climat social est un facteur de performance majeur de l'Entreprise

Le climat social détermine fortement le degré d'utilisation du potentiel des ressources des collaborateurs pour contribuer plus efficacement à la productivité de l'organisation et à l'atteinte des objectifs stratégiques.

La **V.A.S.E**

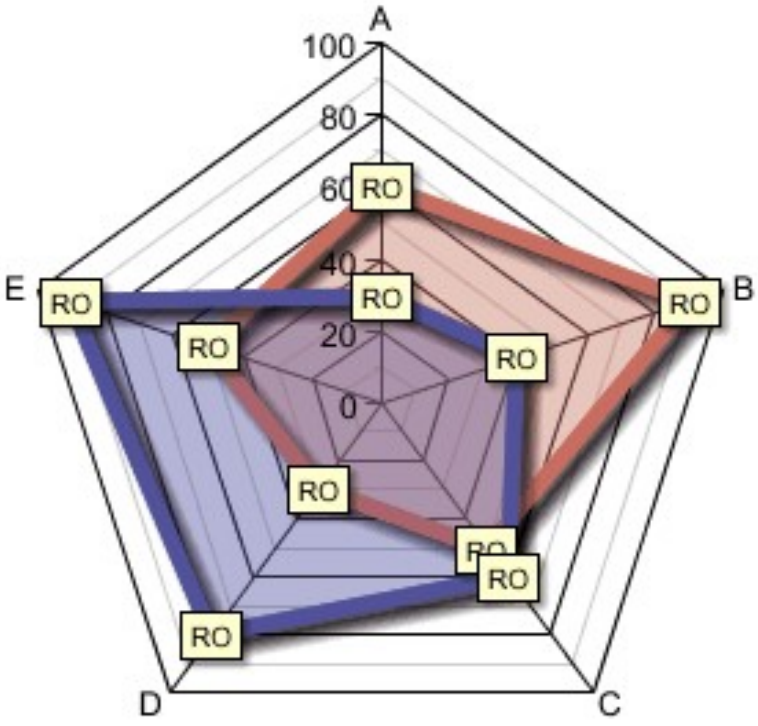
(valeur ajoutée sociale élargie)
devient alors un indicateur stratégique



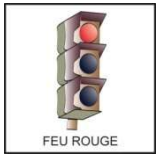
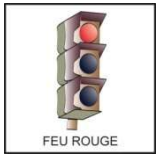
Il y a quatre sources de la performance des hommes :

- La **qualité du recrutement**, parce qu'elle amène des potentiels
- La **motivation**, parce qu'elle crée une attitude d'engagement des hommes pour l'entreprise et le métier
- La **compétence**, parce que ce sont les valeurs mises en œuvre dans l'activité quotidienne
- **L'identité collective** (les valeurs partagées), parce qu'elle facilite les échanges et la collaboration entre les salariés

LE TABLEAU DE BORD DU MANAGER D'UNITE



INDICATEURS

SATISFACTION TUTELLE / ACTIONNAIRES			
SATISFACTION DE LA DIRECTION			
SATISFACTION DES CLIENTS / USAGERS			
SATISFACTION DU PERSONNEL			

LE BILAN SOCIAL

LE BILAN SOCIAL

LES SEPT FAMILLES D'INDICATEURS DU BILAN SOCIAL SONT :

- L'EMPLOI
- LES REMUNERATIONS ET LES CHARGES ACCESSOIRES
- LES CONDITIONS D'HYGIENE ET DE SECURITE
- LES AUTRES CONDITIONS DE TRAVAIL
- LA FORMATION
- LES RELATIONS PROFESIONNELLES
- LES AUTRES CONDITIONS DE VIE RELEVANT DE L'ENTREPRISE

Le bilan social est destiné aux membres du C.S.E, aux administrateurs, et il est mis à la disposition des salariés qui veulent le consulter. C'est un document de référence, mais volumineux et complexe à consulter

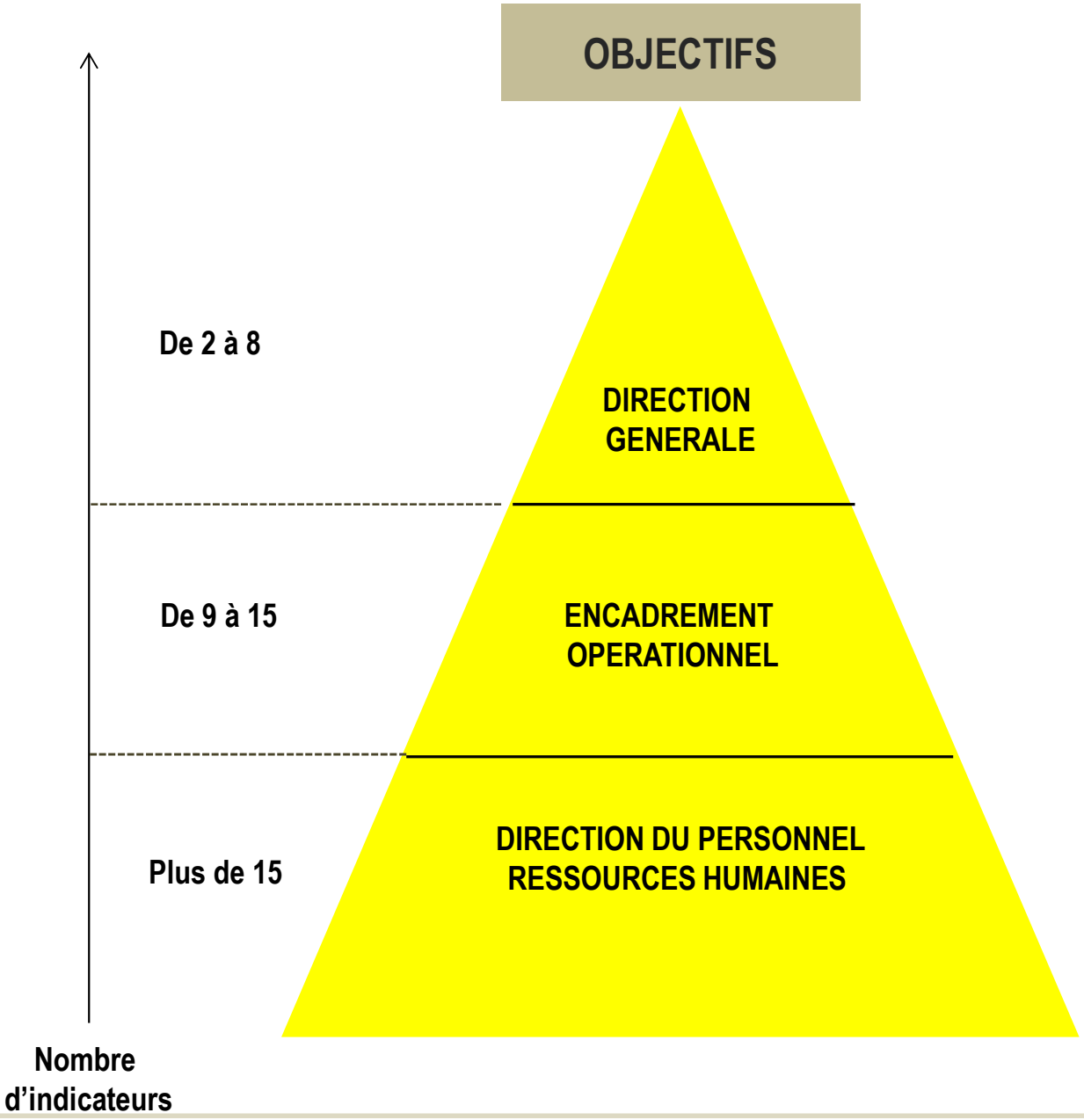
Indicateurs de progrès (%)	2004	2005	2006	2007	2008
Taux de démissions	3,51	3,49	3,43	3,71	3,93
Taux d'absentéisme	5,46	5,34	5,08	4,94	4,66
Taux de fréquence des accidents du travail	20,75	18,08	17,62	15,56	13
Taux de gravité des accidents du travail	0,62	0,52	0,46	0,46	0,39
Taux de contrats à durée déterminée	5,23	5,67	5,23	6,55	4,48

Tableau de bord social	2004	2005	2006	2007	2008
Effectifs (en unités)					
Effectif des hommes	53 178	55 308	60 206	63 861	71 296
Effectif des femmes	14 670	15 457	17 634	19 005	22 137
Effectif handicapé	1 024	1 026	1 292	1 425	1 516
Rémunérations, charges sociales, intéressement et participation					
Rémunération moyenne annuelle brute (en euros)	25 392	26 752	26 082	26 767	26 299
Écart entre la rémunération moyenne des hommes et celle des femmes (%)	13,7	15,4	15,8	16,4	19,7
Formation					
Salariés ayant bénéficié d'actions de formation	77 585	87 230	42 328	48 004	166 270

Source : www.veoliaeau.com.

LE BILAN SOCIAL	LE TABLEAU DE BORD SOCIAL
Pas d'objectifs Constat statique Obligation légale Crée par le ministère du Travail Annuel Utilise en général la moyenne	Des objectifs précis Constats dynamiques Pas d'obligation légale Crée par l'entreprise Périodicité au choix Utilise les médianes et écarts –types Outils graphiques
Membres du C.E et du C.C.E *Représentants syndicaux* *Inspecteur du Travail* *Actionnaires* *Salariés*	*Direction et encadrement*

Il faut adapter les
tableaux de bord sociaux
à leurs destinataires


OBJECTIFS
De 2 à 8
DIRECTION GENERALE
De 9 à 15
ENCADREMENT OPERATIONNEL
Plus de 15
DIRECTION DU PERSONNEL RESSOURCES HUMAINES
Nombre d'indicateurs

LES DONNEES DE PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES

(base du contrôle de gestion sociale)

❑ LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE SOCIALE

❑ La contribution du personnel à la rentabilité de l'entreprise

- ✓ Chiffre d'affaires / Effectif moyen
- ✓ Valeur ajoutée / Effectif moyen
- ✓ Valeur économique (résultat – coût du capital) / Effectif

❑ Le poids de la masse salariale

- ✓ Frais de personnel / Valeur ajoutée
- ✓ Frais de personnel / Ensemble des charges de l'entreprise
- ✓ (Chiffre d'affaires – charges de personnel) / effectif
- ✓ Effectifs productifs directs / Effectifs

❑ Les dépenses en matière de Ressources humaines

- ✓ Frais de personnel / Effectif RH
- ✓ Masse salariale / Frais de personnel RH
- ✓ Masse salariale RH / Chiffre d'affaires
- ✓ (Chiffre d'affaires – Charges de personnel) / charges de personnel

Concepts d'analyse de la masse salariale :

- **Augmentations collectives :** générales ou catégorielles

- **Augmentations individuelles :** en % de la masse salariale

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

  Vieillissement : augmentation liée à l'ancienneté

  Technicité : augmentation liée au changement de qualification

❑ LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE SOCIALE

❑ L'analyse du climat social

- ✓ Absentéisme total
- ✓ Absentéisme de courte durée (< 5 jours)
- ✓ Participation aux élections des représentants du personnel / 1er et 2eme tour
- ✓ Heures de délégation utilisées
- ✓ Niveau de participation des salaries à la vie de l'entreprise
- ✓ Nombre de jours de grève / effectifs
- ✓ Nombre de jours de grève / Nombre de jours travaillés
- ✓ Couts des jours de grève en matière de chiffre d'affaires

❑ Les ratios de flexibilité

- ✓ Nombre d'heures (CDD + Intérim + Temps partiels) / (Effectif inscrit X Horaire mensuel)
- ✓ Effectif permanent / Effectif au 31 décembre de l'année

❑ LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE SOCIALE

❑ Les ratios de rémunération

- ✓ **Cout par salarié** : frais de personnel / Nombre de salariés
- ✓ **Rémunération moyenne** : Masse salariale annuelle / Effectif moyen mensuel
- ✓ **Ratio de valeur moyenne du point de coefficient** : Salaire moyen / Coefficient moyen
- ✓ **Ratio d'accroissement des rémunérations** : ↗ salaires entreprise / ↗ salaires du secteur
- ✓ **Ratio de progression du pouvoir d'achat** : ⇧ indice des salaires / ⇧ indices des prix
- ✓ **Ratio de hiérarchie des salaires** : Salaire moyen ++ / salaire moyen --
- ✓ **Ratio de promotion** : Nombre de promotions / Effectif moyen
- ✓ Ecarts moyens de salaire entre hommes et femmes

❑ Les ratios de formation

- ✓ **Ratio de formation** : Dépenses de formation / masse salariale
- ✓ **Ratio de salariés formés** : Nb de salariés formés / Effectif total

❑ LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE SOCIALE

❑ Les ratios de situation

- ✓ **L'âge moyen** : Somme des âges des salaries / effectif total
- ✓ **Ratio de vieillissement** : Nb de salariés à X ans de la retraite / Effectif total
- ✓ **Ratio de stabilité** : Nb de salaries depuis N ans dans l'entreprise / Effectif moyen
- ✓ **Ratio de structure** : Nb de salaries d'encadrement / Effectif moyen (toutes catégories)
- ✓ **Catégories professionnelles** : Effectif d'une C.P / Effectif moyen (toutes catégories)
- ✓ **Ratio de mouvement (turn-over)** : Nombre de départs / Effectif moyen
- ✓ **Ratio de déperdition** : Nombre d'embauches / nombre de départs volontaires
- ✓ **Ratio de mobilité** : nombre de mobilités dans l'année / effectifs moyen
- ✓ **Ratio d'absentéisme** : Nb d'heures d'absence / Effectif Inscrits X Nb heures théoriques
- ✓ **Ratio de sécurité** : Nb accidents avec arrêts / (Nb Heures théoriques X 1.000.000)
- ✓ **Taux de gravite des accidents** : (Nb de journées perdues / Nb heures travaillés) X 1000
- ✓ **Ratio de contribution économique** : Chiffre d'affaires / effectif moyen
- ✓ **Ratio de productivité** : production réelles (dont non qualité) / effectif
- ✓ **Ratio de sécurité des compétences** : nb de compétences sécurisées / nb de mono compétences

❑ LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE SOCIALE

❑ Les indicateurs de politique

- ✓ **Taux des départs** : Total des départs / Effectif moyen mensuel
- ✓ **Taux des démissions** : Total des démissions / Total des départs
- ✓ **Taux des fins de période d'essai** : Total des fins de période d'essai / Total des départs

❑ Les risques professionnels

- ✓ Nombre d'accidents du travail (A.T)
- ✓ Nombre de maladies professionnelles (M.P)
- ✓ Accidents de trajets
- ✓ **Indices de fréquence** : nb d'accidents pour 1000 salariés
- ✓ **Taux de fréquence** : nb d'accidents pour 1000 heures travaillées
- ✓ **Taux de gravité** : taux d'incapacité permanente pour 1.000.000 d'heures travaillées
- ✓ Causes des accidents (AT, Trajets)
- ✓ Répartition des M.P par secteur d'activité

❑ LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE SOCIALE

❑ Les indicateurs d'absentéisme

- ✓ Nombre d'arrêts maladie de moins de 4 jours / Nombre d'arrêts maladie
- ✓ Nb de jours d'absence rémunérée / (Nb de jours théoriques X Effectif moyen mensuel)
- ✓ Nb de jours d'absence non rémunérée / (Nb de jours théoriques X Effectif moyen mensuel)

❑ Les indicateurs d'emploi

- ✓ Nombre de CDD, de CDI, d'autres contrats / Effectifs total
- ✓ Nombre de seniors / Effectif total
- ✓ Nombre d'intérimaires / effectif interne
- ✓ Nombre d'intérimaires / effectif total
- ✓ Nombre de salarié à temps partiel
- ✓ Taux d'ancienneté : Nb de salariés ayant moins de X années / Effectif moyen

LES MOYENS DE L'ACTION SOCIALE

SITUATION INSATISFAISANTE	MOYENS D'ACTIONS	INDICATEURS
Absentéisme maladie de courte durée élevé	Système de rémunération (prime d'assiduité) Entretiens de retours Indemnisation complémentaire avec carence Accompagnement du changement Management motivationnel	Taux d'encadrement / service $\frac{\text{Nb de jours d'absence de courte durée}}{\text{Nb de jours théoriques travaillés}}$

SITUATION INSATISFAISANTE	MOYENS D'ACTIONS	INDICATEURS
Absences autorisées payées élevées	Système de rémunération (prime d'assiduité) Système de rémunération (prime d'objectifs individuelle)	$\frac{\text{Nb de jours d'absence autorisée payée}}{\text{Nb de jours théoriques travaillés}}$

SITUATION INSATISFAISANTE	MOYENS D'ACTIONS	INDICATEURS
Accidents du travail élevés	Prévention Campagne de sensibilisation Procédure d'accueil et d'intégration Formation au poste de travail Démarche Qualité Tutorat Primes de non accident Attention aux effets pervers des primes de productivité	Nombre d'accidents par salarié Taux de fréquence Taux de gravité Taux d'encadrement par service

SITUATION INSATISFAISANTE	MOYENS D'ACTIONS	INDICATEURS
Turn-over important	Rémunération au mérite Prime de résultats (intéressement) Amélioration des conditions de travail Formation du management Plan de formation individuel	$\frac{\text{Nombre de sorties}}{\text{Effectif total}}$ $\frac{\text{Nombre d'entrées}}{\text{Effectif total}}$

SITUATION INSATISFAISANTE	MOYENS D'ACTIONS	INDICATEURS
Manque de polyvalence des équipes	Plan de formation Communication Transferts de compétences Evaluation des compétences Organisation en équipes semi-autonome Evolution des critères d'évaluation et de rémunération Formation de l'encadrement Accompagnement du changement	Nombre de postes par activité Nombre d'activités par poste Compétences non sécurisées Taux de polycompétence par service

SITUATION INSATISFAISANTE	MOYENS D'ACTIONS	INDICATEURS
Inadaptation du personnel aux nouveaux postes de travail Masse salariale élevée	G.P.E.EC Organigrammes de remplacement Tutorats Rémunération au mérite Régression de la prime d'ancienneté au poste Diminution des automatismes d'avancement Recours aux contrats aidés (qualification, adaptation, CIE, temps partiel)	Montant de l'ancienneté / Masse salariale totale Nombre de promotions / Effectifs Nombre de contrats aidés / Effectifs total Charges économisées / Total des charges sociales

SITUATION INSATISFAISANTE	MOYENS D'ACTIONS	INDICATEURS
Recrutement externe	Choix du bon support / media de diffusion Définition précise des compétences attendues Définition de poste Choix des personnes associées au processus de recrutement Grille d'analyse des candidatures Pertinence des critères de sélection	Nombre de fin de périodes d'essai Nombre d'entretiens par recrutement Cout moyen d'un recrutement par catégories d'emploi $\frac{\text{Nb de recrutements externe}}{\text{Nb de recrutements}}$

SITUATION INSATISFAISANTE	MOYENS D'ACTIONS	INDICATEURS
Formation inadaptée	Formation des cadres au management par les compétences Identification des compétences à acquérir ou à développer Fixation des objectifs de formation Plan de formation Choix des organismes de formation Evaluation des formation (à chaud et à froid)	Nombre de salaries formés / Effectif total % de la masse salariale consacrée à le formation Nombre de formations associées à des objectifs opérationnels / Nombre de formations réalisées Nombre de formations évaluées à froid / Nombre de formations réalisées

Facteurs déterminants de la satisfaction du personnel (Questionnaire d'autodiagnostic)

Mesurer l'implication organisationnelle

1. Je suis prêt(e) à faire de gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu pour aider l'entreprise à réussir
2. Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise où être membre est formidable
3. J'éprouve très peu de loyauté pour cette entreprise (score inversé)
4. J'accepterais pratiquement n'importe quelle tâche afin de demeurer membre de cette entreprise
1. Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise
6. Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise
7. Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterait le même (score inversé)
8. Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même
9. Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise (score inversé)
10. Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise
11. Il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise (sc inversé)
12. Souvent, je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de l'entreprise sur des sujets qui concernent les salariés (score inversé)
13. Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise
14. Pour moi, cette entreprise est la meilleure de celles où je pourrais travailler
15. J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise (sc inversé)

Mesurer la satisfaction au travail :

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ?

1. De vos possibilités d'avancement
2. Des conditions de travail
3. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps
4. De votre importance aux yeux des autres
5. De la manière dont votre supérieur dirige ses collaborateurs
6. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décisions
7. De la possibilité de faire des choses qui ne sont pas contraire à votre conscience
8. De la stabilité de votre emploi
9. Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise
10. Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire
11. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités
12. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont appliquées
13. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous réalisez
14. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative
15. Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail
16. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail
17. Des possibilités de travailler seul dans votre emploi
18. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux
19. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail
20. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail

ADHESION A LA STRATEGIE					
Facteurs favorables	*Taux de réalisation*				
	0%	**25%**	**50%**	**75%**	**100 %**
Le processus d'élaboration de la stratégie est bien identifié	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Il existe une stratégie adaptée à l'environnement de l'entreprise	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Cette stratégie se traduits par des orientations et des objectifs clairs	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les cadres ont les informations pour expliquer et vendre la stratégie	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La Direction communique régulièrement sur la stratégie	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La Direction communique régulièrement sur les résultats obtenus	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les politiques fonctionnelles s'inscrivent dans cette stratégie	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les politiques fonctionnelles sont formalisées et commentées	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Chaque service / unité peut identifier sa contribution stratégique	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
L'encadrement rappelle régulièrement le sens de cette contribution	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Le personnel fait bien partie des parties prenantes	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
L'intérêt du personnel a adhérer à la stratégie est réel	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Orientations stratégiques et intérêts du personnel sont compatibles	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les cadres communiquent souvent sur l'environnement	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Le système de contribution / rétribution s'ajuste à la stratégie	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La Direction a le souci d'expliquer et de vendre sa stratégie	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les cadres adhérent aux orientations stratégiques	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les cadres acceptent bien d'être le relai de la Direction	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les IRP font l'objet d'une communication adaptée sur la stratégie	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*

EFFICACITE DU MANAGEMENT					
Facteurs favorables	*Taux de réalisation*				
	0%	**25%**	**50%**	**75%**	**100 %**
L'efficacité du management est régulièrement évaluée (dont le T.P.M)	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les managers sont a al fois orientés résultats et motivation	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La formation des managers est une axe majeur de l'entreprise	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La Direction veille à ce que les cadres soient bien managés	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La DRH assure une réelle assistance du management	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La qualité de la relation manager/collaborateur est évaluée	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Le processus d'évaluation est transparent	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les règles de la politique salariale sont claires et appliquées	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les objectifs fixés à chacun sont clairs	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les entretiens annuels font l'objet d'une préparation bilatérale	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les managers connaissent les évolutions a venir des métiers	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les managers disposent de l'information nécessaire à l'évaluation	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les cadres sont responsabilises dans la rétribution du personnel	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Des temps d'échanges sont organisés entre cadres	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Il existe un système de partage des bonnes pratiques managériales	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Le bilan social donne lieu a des plans d'actions locaux	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La Direction valorise la fonction d'encadrement	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Chaque cadre a un entretien annuel avec la Direction et le DRH	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La satisfaction du personnel est présente dans les tableaux de bord	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*

LES CONDITIONS DE TRAVAIL					
Facteurs favorables	*Taux de réalisation*				
	0%	**25%**	**50%**	**75%**	**100 %**
Les postes de travail sont implantés dans une logique ergonomique	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les outils supports sont adaptés à la fonction et aux objectifs	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les cadres veillent à la qualité des relations interpersonnelles	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Il existe une vraie relation professionnelle cadre / collaborateur	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les changements et les évolutions sont systématiquement expliqués	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les collaborateur peuvent s'exprimer sans crainte vis-à-vis du cadre	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les collaborateurs se voient proposer des actions collectives	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les réunions de service laissent du temps aux collaborateurs	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Le management sait adapter le ratio charge / capacité	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les marges de manœuvre et d'autonomie sont satisfaisantes	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les collaborateurs ont globalement un sentiment d'équité	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les managers connaissent les facteurs de motivation de chacun	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les rétributions tiennent compte des attentes individuelles	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
L'encadrement est formé à l'accompagnement d'un projet professionnel	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les collaborateurs n'ont pas peur d'exprimer un souhait de changement	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La mobilité professionnelles est organisée	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La formation professionnelle est un acte de management (donc évalué)	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les relations sociales sont perçues comme positives et constructives	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les gens sont contents de travailler dans l'entreprise	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*

VALORISATION / RECONNAISSANCE					
Facteurs favorables	*Taux de réalisation*				
	0%	**25%**	**50%**	**75%**	**100 %**
Les règles de la politique salariale sont connues de tous	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
L'entreprise sait utiliser plusieurs leviers de reconnaissance	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les cadres valorisent systématiquement les aspects positifs	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les points à améliorer font l'objet de plans de progrès et de suivis	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les services de productions sont bien valorisés / services supports	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les emplois les moins qualifiés sont valorisés	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La contribution de chaque service est valorisée / autres services	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les règles de contribution sont clairement identifiées	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les collaborateurs se voient proposer des défis à relever	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
L'encadrement maitrise les leviers de la rétribution	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les règles sont jugées équitables entre les différents services	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Certains métiers / services ne sont pas favorisés à l'extrême	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les missions transversales sont prises en compte	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les idées et suggestions sont justement valorisées / plus value réelle	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La manière dons las cadres valorisent leur collaborateurs est évaluée	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les insatisfactions sont systématiquement analysées	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les aspects comportementaux sont sanctionnés ou valorisés	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Le rôle moteur d'une personne au sein d'une unité est valorisée	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
L'ancienneté n'est pas un facteur discrimant de la rémunération	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*

POSSIBILITES D'EVOLUTIONS					
Facteurs favorables	*Taux de réalisation*				
	0%	**25%**	**50%**	**75%**	**100 %**
Il existe des possibilités d'évolutions théoriques pour chaque poste	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les cadres incitent leur collaborateurs a évoluer	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les entretiens professionnels sont systématiquement tenus	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Des passerelles entre métiers sont organisées	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les cadres savent comment gérer un besoin d'évolution	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Il existe une G.P.E.E.C	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les cadres ont les informations de la G.P.E.E.C	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les appels a candidatures internes sont systématiques (sauf exception)	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les collaborateurs se voient proposer des évolutions	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Un collaborateur peut évoquer sans craint son désir d'évoluer	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Le plan de formation intègre bien les besoins / souhaits d'évolution	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La mobilité interne est banalisée et encouragée	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Une personne mobile n'est pas pénalisée dans son avancement	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La mobilité concerne aussi l'encadrement	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les possibilités d'évolutions sont connues de l'encadrement	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les acteurs peuvent utiliser leur D.I.F dans leurs projets personnels	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La D.R.H est informée et associée aux projets professionnels	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
Les besoins d'évolutions sont systématique abordés tous les ans	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*
La DRH dispose de tous les souhaits d'évolutions et projet individuels	*0%*	*25%*	*50%*	*75%*	*100 %*

LA MATRICE D'ANALYSE DU CLIMAT SOCIAL

Conditions de satisfaction du personnel	FORCES		FAIBLESSES	
	+ +	+	-	- -
Adhésion à la stratégie				
Clarté des objectifs				
Valeurs communes				
Sérénité / changements				
Contenu de la fonction				
Conditions de travail				
Charges / Intensité du travail				
Développement professionnel				
Développement personnel				
Relations adulte / adulte				
Management				
Evaluation				
Salaire & Avantages				
Travail d'équipe				
Sentiment d'équité				
Adéquation des compétences				
Communication / expression				
Reconnaissance / valorisation				
Défis / challenges				
Partage de l'information				

EVALUER LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RH

QUELS INDICATEURS RETENIR ?

Thème : L'efficacité du recrutement

Indicateurs quantitatifs

Indicateurs qualitatifs

Thème : L’efficacité de l’onboarding

Indicateurs quantitatifs

Indicateurs qualitatifs

Thème : L'efficacité de la formation

Indicateurs quantitatifs

Indicateurs qualitatifs

Thème : L'efficacité des évaluations

Indicateurs quantitatifs

Indicateurs qualitatifs

Thème : L’appréciation du climat social

Indicateurs quantitatifs

Indicateurs qualitatifs

Thème : le système de rétribution / contribution

Indicateurs quantitatifs

Indicateurs qualitatifs

Thème : le niveau d'engagement des salariés

Indicateurs quantitatifs

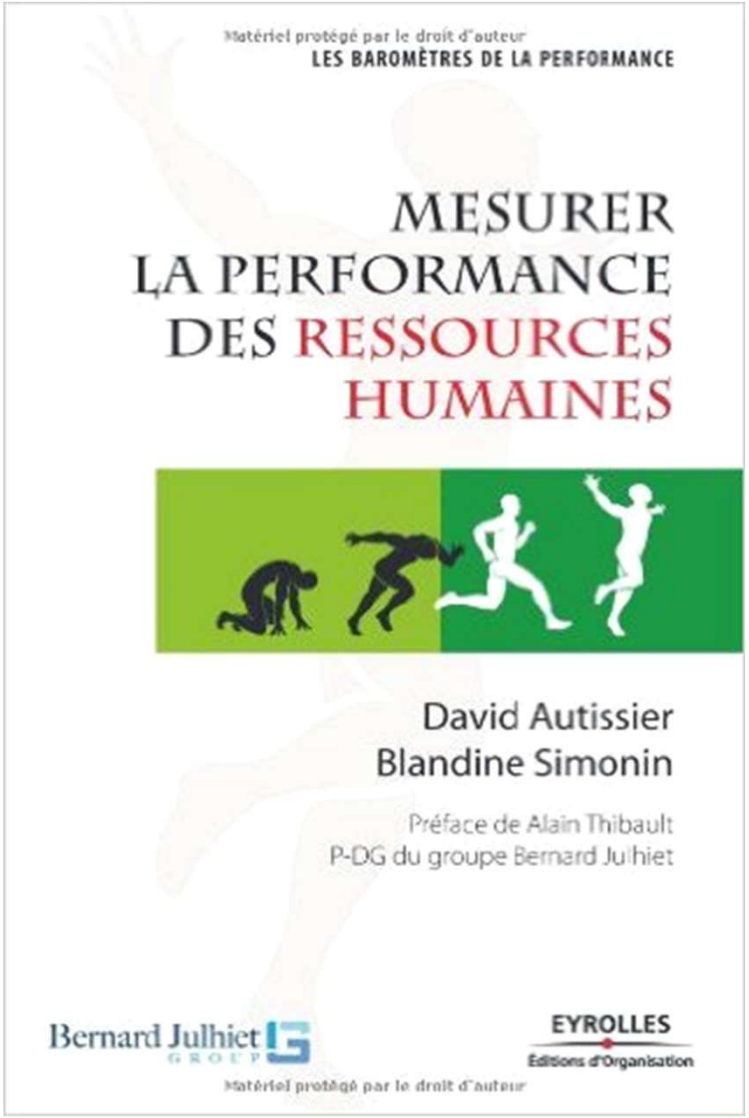
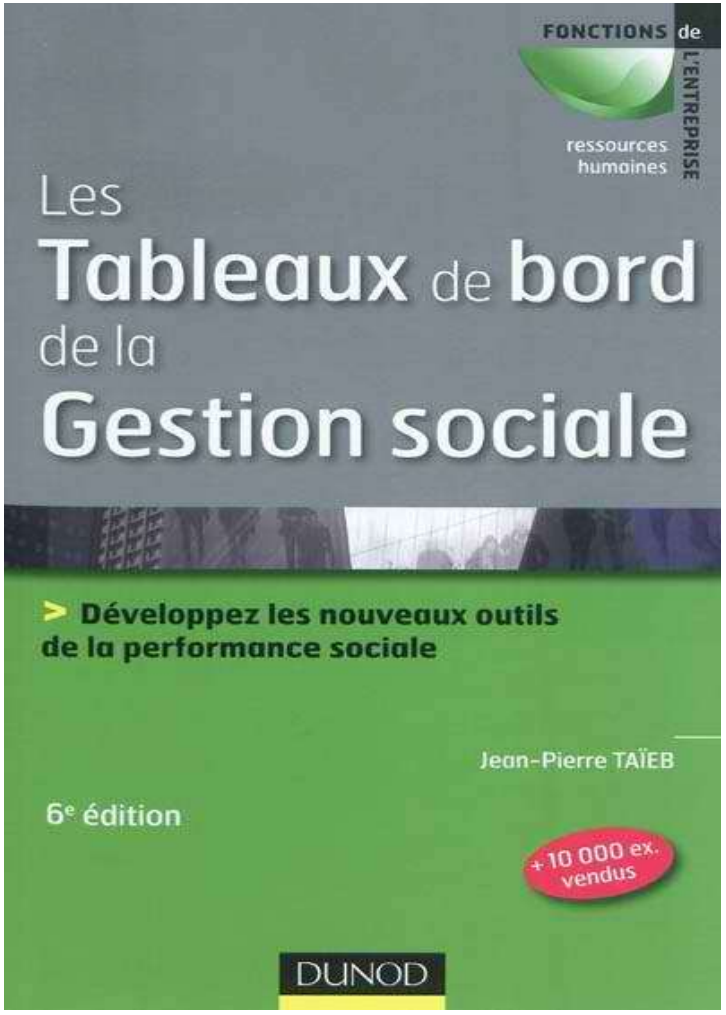
Indicateurs qualitatifs

Thème : La plus value de la DRH / RRH

Indicateurs quantitatifs

Indicateurs qualitatifs

POUR APPROFONDIR LA GESTION SOCIALE



POUR APPROFONDIR LA GESTION SOCIALE