FICHE SAVOIRS Le tableau de bord social (TBS)

L'atteinte des objectifs en matière sociale nécessite de mettre en place une démarche avec des objectifs, des indicateurs et le suivi de ses indicateurs. Pour ce faire, le directeur(trice) des ressources humaines (DRH) utilise des tableaux de bord sociaux.

I - Définition du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil qui permet de suivre des prévisions à court et moyen terme pour atteindre un/des objectif(s) fixé(s) préalablement. Il comporte un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, choisis comme étant les principaux marqueurs pour mettre en place des actions.

Un indicateur se définit comme une information chiffrée qui sera suivie dans le temps pour mettre en avant son évolution. Il pourra être comparé à une norme sociale (indicateur de même nature mesuré à l'intérieur et/ou à l'extérieur de l'entreprise).

II - Objectifs du tableau de bord social

Le tableau de bord social (TBS), répond à plusieurs objectifs :

- **Diagnostiquer** : le diagnostic s'établit par des opérations de calculs.

☞ Mesurer des résultats : valeur des indicateurs et de leur progression.

☞ Mesurer des écarts : différence entre la valeur de l'indicateur et celle considérée comme normale.

Les indicateurs peuvent agir comme des clignotants d'alerte qui permettent de détecter des dysfonctionnements. Le dirigeant pourra alors mettre en place des actions correctrices afin de suivre une évolution positive des mesures engagées. Le TBS constitue donc une prévision de progrès possible pour la PME.

- **Connaître la qualité du climat social** : les indicateurs choisis concernent des données sociales.
- **Informer** : les salariés, les partenaires sociaux attendent des informations claires, en nombre limité et sélectionnées pour leur pertinence. Il appartient au dirigeant de communiquer les informations sociales afin de les rendre lisibles et de justifier de sa politique sociale. Les représentations graphiques sont un moyen de renforcer l'impact des tableaux de bord (ajoutent du sens aux résultats et de mieux les valoriser). Un TBS personnalisé en fonction des destinataires (réponse à leurs besoins) est une des principales qualités de celui-ci.
- **Prévoir** : Le TBS est un outil de pilotage au service des stratégies de l'entreprise (angle dynamique).

III - Tableau de bord, un outil de gestion

On classe les indicateurs sociaux en sept grandes familles :

Famille	Exemples d'indicateurs
1. L'emploi	- Nombre d'intérimaires sur une période donnée. - Nombre de salariés à temps partiel. - Nombre de contrats à durée déterminée (COD). - Moyenne du temps d'ancienneté dans l'entreprise. - Répartition des effectifs par sexe. - Taux de rotation du personnel ou turn-over. - Taux d'absentéisme.
2. Les rémunérations et les charges accessoires	- Écart de salaire entre les hommes et les femmes. - Rémunération moyenne des cadres. - Montant de la masse salariale.

3. Les conditions d'hygiène et de sécurité	- Taux de fréquence. - Taux de gravité. - Nombre d'accidents de travail.
4. Les autres conditions de travail	- Nombre de salariés ayant bénéficié d'un repos compensateur. - Montant des dépenses d'amélioration des conditions de travail.
5. La formation	- Taux de participation à la formation. - Montant des dépenses consacrées à la formation professionnelle.
6. Les relations professionnelles	- Participation aux élections. - Nombre de conflits.
7. Les autres conditions de vie relevant de l'entreprise	- Répartition des dépenses au titre des œuvres sociales. - Montant des versements patronaux au titre de la retraite.

Chaque indicateur est comparé aux valeurs des deux années précédant l'année de référence.

IV - Démarche d'élaboration du tableau de bord social

1. Fixer

☞ **des objectifs** clairs et précis, en nombre limité : objectifs quantifiables pour déterminer les résultats attendus de manière mesurable et contrôlable. Les objectifs du TBS sont nombreux et variés : surveiller la masse salariale, suivre l'absentéisme, gérer les coûts de personnel, appréhender le turn-over, vérifier les usages en formation...

☞ **la durée** de l'action envisagée ou la date à laquelle les résultats sont attendus.

☞ **les indicateurs.**

2. Collecter les informations (nombre d'embauches, de départ, effectifs par emploi, sexe et âge, d'accidents du travail, de maladies professionnelles, de formations...).

3. Traiter les informations.

☞ Pourcentage (*mesure d'une variation entre deux instants choisis arbitrairement*) : pourcentage d'un élément par rapport au tout qui le contient, pourcentage de variation de cet élément entre deux périodes ;

☞ Indice (*mesure d'une variation à partir d'un instant de référence*) ;

☞ Ratio (*rapport significatif de la mesure d'un indicateur sur un autre indicateur*) ;

☞ Statistiques : quantiles (*valeurs de la variable qui partagent la série statistique en parties égales*), médiane (*valeur de la variable telle que, dans une distribution considérée, le nombre des observations inférieures à cette valeur soit égal au nombre des observations supérieures à cette même valeur*), moyenne (*somme des observations divisée par le nombre des observations*), écart-type (*dispersion de la population étudiée autour de la moyenne arithmétique*), cumul (*il s'obtient en ajoutant sans cesse, à partir d'une origine déterminée, des éléments nouveaux aux éléments anciens*), total mobile (*par exemple, dans un cadre annuel, le total mobile cumulé à la fin d'un mois est la somme des chiffres de ce mois et des onze mois qui le précèdent*) ;

☞ Corrélation (*relation qui existe entre deux faits ou deux événements*).

4. Mettre en forme les informations sous forme de tableaux, graphiques).

5. Analyser les constats, les **commenter**.

6. Proposer des actions correctrices à mettre en œuvre.

LES MOYENS DE L'ACTION SOCIALE

Problème ou besoin	Moyen d'action	Indicateur ou ratio
1. Absentéisme maladie de courte durée élevé	• Système de rémunération (prime d'assiduité) • Indemnisation complémentaire avec carence	• Taux d'encadrement/service • Nombre de jours d'absence courte durée / Nombre de jours théoriques travaillés
2. Absences autorisées payées élevées	• Prime d'assiduité • Prime d'objectif individuelle	• Nombre de jours d'absence autorisée payée / Nombre de jours théoriques travaillés
3. Accidents du travail élevés	• Prévention • Formation à la sécurité • Prime de non-accident	• Nombre d'accidents par salarié • Taux de fréquence • Taux de gravité • Taux d'encadrement/service
4. *Turn over* important	• Rémunération au mérite • Primes de résultat (intéressement) • Plan de carrière individualisé (plan de formation individuelle)	• Nombre de sorties / Effectif total ou Nombre d'entrées / Effectif total
5. Manque de polyvalence des équipes	• Plan de formation à la polycompétence • Communication organisée • Organisation en équipes semi-autonomes	• Nombre de postes par activité • Nombre de postes par sous-fonction • Regroupement des postes en un minimum d'emploi-type
6. Inadaptation du personnel aux nouveaux postes de travail	• Gestion prévisionnelle des emplois • Planification des effectifs • Organigramme de remplacement • Cartographie des emplois	• Effectif réalisé / Effectif budgété • Nombre de recrutements internes / Nombre total des recrutements
7. Masse salariale élevée	• Rémunération au mérite • Regression de la prime d'ancienneté • Diminution des automatismes d'avancement • Recours aux contrats aidés (qualification, adaptation, CIE, temps partiel)	• Montant de l'ancienneté / Masse salariale totale • Nombre de promotions (par service) / Effectif • Nombre de contrats aidés / Effectif total • Montant de charges économisées / Montant total des charges sociales
8. Calculs de paie erronés	• Formation aux techniques de calcul de la paie • Optimisation de l'outil informatique • Procédures fiables (bible) • Calendrier des opérations de paie • Communication organisée avec les responsables opérationnels, la comptabilité et l'informatique	• Nombre de réclamations • Nombre de paies fausses / Nombre total de paies • Nombres de lignes d'éléments variables de régularisation, saisies • Nombre de fois où la paie est sortie avec retard • Nombre de retards dans le paiement des charges sociales
9. Recrutement externe	• Choix du bon support de diffusion de l'annonce • Définition de poste et de profil • Grille d'analyse des critères de sélection • Cartographie	• Nombre de fin de période d'essai • Nombre d'entretiens par recrutement • Temps de pourvoi d'un poste • Nombre de recrutements externes / Nombre total de recrutements
10. Formation inadaptée	• Plan de formation pluriannuel • Stratégie de réalisation de ce plan • Choix des organismes de formation • Choix des futurs formés • Composition des groupes • Fixation des objectifs de formation • Évaluation des résultats de la formation	• Nombre de salariés formés / Effectif • Nombre de salariés formés par catégorie / Effectif de la catégorie • Pourcentage de la masse salariale consacré à la formation

Les tableaux de bord de la gestion sociale, Jean Pierre TAIEB

7. Diffuser le TBS selon une fréquence déterminée en fonction de l'objectif (mensuelle : *absentéisme, rémunérations*... ; annuelle : *formation, accidents du travail*...).

La personnalisation du TBS à ses destinataires est une de ses principales qualités. Il prendra donc la forme attendue par celui à qui il est destiné (direction générale, responsables opérationnels d'établissement, de service, d'atelier…, partenaires sociaux, salariés, actionnaires, associés…).

Pour que ce document réponde aux attentes des utilisateurs, il doit présenter un juste équilibre entre la simplicité de sa forme et l'instantanéité de sa lecture.