

Le tableau de bord Ressources Humaines (PME mars 98)

La notion de tableau de bord est essentiellement utilisée en entreprises pour rendre compte d'indicateurs financiers. Le tableau de bord Ressources Humaines est encore fort peu utilisé, en-dehors des traditionnelles statistiques d'effectifs, de rotation du personnel et d'absentéisme. Cet instrument est pourtant appelé à un très rapide développement.

La notion de tableau de bord

La notion de tableau de bord provient du monde du transport, et plus particulièrement de la navigation aérienne. Ce sont l'ensemble des instruments qui permettent de s'assurer du bon fonctionnement des équipements et de la précision de sa route, en dehors de tous points de repère physiques.

L'analogie avec le monde de l'entreprise est évidente. Dès qu'une société dépasse une certaine taille, les seules perceptions et les comptes annuels ne suffisent plus à prendre les décisions, stratégiques et opérationnelles, qui s'imposent. Il faut connaître les tendances, la rentabilité des différentes activités, la productivité, la qualité, ... Dans ce but, sont établis des indicateurs, ou ratios, qui constituent les points de référence principaux pour les dirigeants et les actionnaires.

Piloter les performances

Dans le domaine financier, les indicateurs pertinents sont bien connus des professionnels, et leur signification est enseignée dans tous les cours de gestion d'entreprise.

Les tableaux de bord ont été complétés ces dernières années par des indicateurs et ratios relatifs à la productivité et à la qualité. Là aussi, grâce notamment à toutes les démarches qualité et aux certifications ISO, une certaine stabilisation des indicateurs se dessine.

On commence actuellement aussi à créer des indicateurs de satisfaction et de loyauté clients, sur la base d'enquête, à apporter très rapidement des corrections aux problèmes rencontrés.

L'ensemble des indicateurs qui s'imposent sont ceux qui concernent les dimensions qui ont, aux yeux des dirigeants, une influence majeure sur le succès de leur entreprise. La qualité et la satisfaction clients font depuis quelques années clairement partie de ces facteurs de succès et les indicateurs définis servent au pilotage de l'entreprise.

Le tableau de bord Ressources humaines (RH)

Au niveau RH, la notion de tableau de bord a beaucoup plus de difficultés à s'imposer. Les statistiques généralement élaborées (effectifs, coûts du personnel, rotation, absentéisme) sont certes utiles, mais ne constituent pas des indicateurs de pilotage pertinents. En effet, ce ne sont ni les effectifs, ni la rotation du personnel, ni l'absentéisme, ni les coûts du personnel en tant que tels qui permettent d'appréhender le processus de création de valeur. Ces données ne nous disent rien sur les causes ni sur les conséquences des phénomènes observés.

Or, c'est précisément ce qui intéresse les dirigeants : comment les politiques et actions ressources humaines peuvent-elles augmenter les performances économiques ?

L'importance clé du facteur humain dans l'entreprise réclame la construction d'indicateurs RH pertinents pour le pilotage de la performance de l'entreprise. Ces indicateurs permettront de déterminer les priorités d'action, pour corriger ou anticiper les problèmes, et d'évaluer concrètement le succès des programmes mis en œuvre. Elles cerneront aussi l'impact de l'ensemble des politiques et actions prises dans l'entreprise sur l'implication et la motivation des collaborateurs.

Les axes clé de pilotage

L'identification de tels indicateurs est beaucoup moins aisée que dans les autres domaines, et ceci pour plusieurs raisons : la complexité des facteurs en jeu ; la difficulté à modéliser précisément les interrelations entre actions RH et résultats ; la culture de l'entreprise et ses valeurs ; ... De plus, les perceptions que les collaborateurs ont de leur entreprise influencent davantage leur engagement que la réalité de l'entreprise.

Quelques entreprises se sont lancées dans cette voie. Elles accumulent actuellement des expériences, qui permettront certainement d'affiner les modèles utilisés. Les axes d'investigation tournent autour de l'implication des collaborateurs, de l'environnement de travail, du degré d'adhésion à la stratégie et de confiance dans les dirigeants, ainsi que de l'esprit qualité et client qui prédomine dans l'organisation.

La mesure des indicateurs clé Ressources humaines

La construction de tels indicateurs - dont l'évolution est à suivre dans le temps - nécessite la réalisation d'enquêtes périodiques fiables sur les perceptions que les collaborateurs ont des domaines principaux définis et de l'incidence que ces perceptions ont sur leur comportement.

Ce n'est que de la sorte que la liaison entre les politiques ressources humaines et le succès de l'entreprise pourra commencer à être appréhendée concrètement. En ce qui concerne la réalisation de telles enquêtes, une démarche très professionnelle, et similaire sur plusieurs points à celle d'enquêtes sur le climat social, est à recommander (cf. PME Juin 1996).

La construction d'un tableau de bord ressources humaines opérationnel permettra aussi aux cadres et aux collaborateurs, grâce à des informations précises sur l'état de la situation, de contribuer plus activement à la résolution des problèmes majeurs et à l'amélioration permanente des processus, donc au succès économique de leur entreprise.

A noter :

- 1. Les facteurs appréhendés par les indicateurs figurant dans un tableau de bord doivent avoir une influence claire sur le succès économique de l'entreprise. Ils servent alors à piloter l'entreprise, notamment à fixer des objectifs et à évaluer les performances.*
- 2. Les tableaux de bord ressources humaines sont quasiment inexistant à ce jour. Ils se résument habituellement à des statistiques, dont l'interprétation est trop incertaine pour assurer une prédictivité quelconque.*
- 3. Les indicateurs à construire en la matière doivent refléter le degré d'implication et d'adhésion des collaborateurs à leur organisation et à sa stratégie. Il s'agit donc de réaliser dans ce but des enquêtes bien structurées de perception.*
- 4. La valeur des indicateurs et d'un tableau de bord n'apparaît que dans le temps : c'est l'attention accordée à certaines dimensions et la focalisation des actions en la matière qui portera le plus de fruits.*