



Joëlle Imbert

# Les tableaux de bord **RH**

Construire, mettre en œuvre et évaluer  
le système de pilotage

© Groupe Eyrolles, 2007, 2014  
ISBN : 978-2-212-55835-7

**EYROLLES**

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	1
---------------------------	---

## I

### Les défis humains de l'entreprise : génération de profit, satisfaction client et employabilité

<b>1 Concilier toutes les exigences</b> .....	11
Une fonction créatrice de valeur .....	12
La notion de valeur globale .....	13
Le sentiment de valeur .....	19
Les bénéficiaires de la création de valeur RH.....	20
<i>L'actionnaire</i> .....	20
<i>Le client</i> .....	22
<i>Le salarié</i> .....	22
<i>L'environnement social</i> .....	23
<b>2 Les objectifs du système de pilotage RH</b> .....	27
La contribution aux résultats.....	27
Un nouveau mode de fonctionnement.....	29
<b>3 Les freins et les leviers du système de mesure</b> .....	33

<b>4</b>	<b>Les sources d'information.....</b>	<b>37</b>
	Les informations internes.....	39
	Les informations externes .....	45
	<i>Le benchmarking .....</i>	<i>45</i>
	<i>Les enquêtes de satisfaction externes .....</i>	<i>46</i>
	<i>La sphère d'expertise RH.....</i>	<i>46</i>

## II

### Définir les indicateurs RH

<b>5</b>	<b>Les indicateurs de gestion sociale.....</b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b>Les indicateurs de performance des processus.....</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Les indicateurs de création de valeur.....</b>	<b>65</b>
	La création de valeur économique.....	66
	<i>Le calcul de rentabilité.....</i>	<i>72</i>
	<i>Les risques et limites du calcul de rentabilité des</i> <i>actions RH.....</i>	<i>76</i>
	La création de valeur intellectuelle : le management du capital humain.....	78
	La création de valeur sociale.....	80
	Mesurer la satisfaction des clients et des salariés .....	82
	<i>La satisfaction des clients.....</i>	<i>82</i>
	<i>L'engagement des salariés .....</i>	<i>83</i>
	Un exemple de création de valeur globale : la fonction recrutement .....	86

### III

## Construire les outils de pilotage

<b>8</b>	<b>De la stratégie d'entreprise au plan d'action RH</b> .....	97
<b>9</b>	<b>L'élaboration des tableaux de bord</b> .....	103
	La préparation du plan d'action RH .....	104
	<i>La clarification des enjeux stratégiques</i> .....	104
	<i>Les facteurs clés de succès</i> .....	105
	<i>Les actions RH à mettre en œuvre</i> .....	106
	<i>Les indicateurs de mesure des actions RH</i> .....	107
	Les indicateurs RH suivis par la direction générale.....	112
	<i>La dimension financière</i> .....	113
	<i>La satisfaction client</i> .....	114
	<i>L'excellence des processus internes</i> .....	115
	<i>La capacité de développement de l'organisation</i> .....	116
	Les indicateurs RH suivis par les directions opérationnelles ..	119
	Le tableau de bord de la DRH .....	128
	<i>Les indicateurs RH</i> .....	134
	Le tableau de bord « Projet RH » .....	136
	Le tableau de bord des processus fonctionnels .....	141
	Le tableau de bord des processus transverses.....	147
	<i>Les principes d'une démarche intégrée</i> .....	149
	<i>L'animation des processus transversaux</i> .....	150

## IV

### Évaluer le système de pilotage et en assurer le succès

<b>10</b>	<b>Les critères d'évaluation</b> .....	157
<b>11</b>	<b>La performance du système d'information RH</b> .....	159
	Le rôle du DRH .....	159
	Le rôle du SIRH .....	160
	<i>Les orientations techniques</i> .....	160
	<i>La cohérence des données</i> .....	161
	<i>L'intégration des évolutions</i> .....	162
	<i>L'exploitation des informations</i> .....	162
	<i>La communication des données</i> .....	162
<b>12</b>	<b>L'apport de la direction financière</b> .....	165
<b>13</b>	<b>Les conditions de succès</b> .....	167
	<i>Les compétences à développer par les professionnels de la fonction</i> .....	168
	<i>Les critères d'évaluation</i> .....	169
<b>14</b>	<b>La communication des résultats RH :</b>	
	<b>le marketing RH</b> .....	173
	Les règles de la communication en marketing RH .....	174
	Les réseaux sociaux .....	175
	Répondre aux attentes des interlocuteurs .....	178
	<b>Conclusion</b> .....	179
	<b>Bibliographie</b> .....	183

# Table des tableaux et schémas

La notion de valeur globale .....	18
Le management des ressources humaines au centre du système de création de valeur .....	25
Les enjeux du système de pilotage .....	31
Les sources d'information .....	48
Résumé des formes et sources d'indicateurs RH.....	49
Les étapes d'évolution de la fonction RH.....	54
Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux : exemples d'indicateurs .....	58
Exemple d'indicateurs fonctionnels.....	61
Exemples d'indicateurs de processus transversaux.....	62
Quelques exemples d'indicateurs visant à mesurer la productivité ou la rentabilité .....	72
Quelques indicateurs de création de valeur intellectuelle.....	80
Quelques indicateurs dans les domaines de création de valeur sociale.....	82
Exemple d'indicateurs d'engagement des salariés.....	85
Contribution de la fonction de recrutement à la chaîne de valeur globale .....	89

Récapitulatif des indicateurs de pilotage du recrutement.....	90
Un système itératif.....	95
Déclinaison du plan d'action RH .....	108
Exemple de déploiement d'un enjeu stratégique.....	111
Rappel des quatre axes traditionnels de la BSC .....	113
Les ratios financiers.....	117
Exemple d'indicateurs RH suivis par la direction générale, inspiré du modèle de la BSC.....	118
RH et business : « un binôme qui doit réussir » .....	122
Indicateurs RH intégrés au tableau de bord opérationnel.....	123
Indicateurs RH pilotés par le RRH de l'activité .....	125
Les deux plates-formes de pilotage RH d'un centre de profit.....	127
Les cinq dimensions du pilotage de la DRH .....	132
Exemple d'indicateurs RH suivis par la DRH inspiré du modèle de la BSC .....	135
Tableau de bord « Gestion des seniors » .....	140
Le recrutement chez L'Oréal .....	146
Représentation d'une démarche RH intégrée .....	151
Tableau de bord des processus transverses .....	152-153
Les axes d'évaluation.....	158
L'évaluation du système de pilotage.....	163
Les indicateurs de création de valeur du système de pilotage .....	171
Quelques exemples d'informations RH par cible .....	177