

Définir l'objectif du tableau de bord et les moyens d'y parvenir

LES TURBULENCES économiques orientent la fonction ressources humaines vers une contribution plus directe aux résultats de l'entreprise.

C'est donc dans un nouveau cadre de gestion, plus rigoureux et attaché aux résultats mesurés, que les stratégies sociales s'élaborent et se contrôlent.

Réussir ce changement, c'est se fixer des objectifs quantifiés précis grâce auxquels vous pourrez fournir les résultats attendus de manière mesurable, sous contrôle permanent.

Nous verrons dans ce chapitre comment préciser l'objectif en s'aidant des verbes quantitatifs qui définissent la proaction à mener.

Déterminer précisément le but

Prenons comme exemple cet objectif de tableau de bord : « Apprécier les niveaux de rémunération du personnel ». L'objectif est-il assez précis pour réaliser votre tableau de bord ou n'est-ce seulement que l'expression d'un vague constat ? Il convient sans nul doute d'y apporter plus de précision en utilisant des verbes d'action mesurable.

Raisonnons par analogie avec les préparatifs d'un départ en vacances. On exprime tous le souhait de partir en vacances, mais cet objectif est-il suffisamment précis pour préparer un sac de voyage ?

Son contenu dépendra bien évidemment de la destination choisie et des activités prévues : on ne prend pas le même équipement pour faire du bateau aux Baléares que pour faire l'ascension du Mont Blanc. À défaut de ces précisions, il faut tout emporter.

Il en va de même si l'objectif du tableau de bord n'est pas suffisamment précis, il faut y mettre un grand nombre d'indicateurs pour être sûr de l'atteindre. Parce qu'un objectif imprécis présente plusieurs inconvénients.

Voici les trois inconvénients d'un objectif imprécis.

► **Effets nuls en terme d'action et de communication**

Prenons l'objectif « cerner les effectifs ». Comme le verbe cerner n'est pas pris là dans son sens propre, l'objectif ne veut rien dire et sans précision supplémentaire, on obtiendra un tableau de bord aux nombreux indicateurs parmi lesquels :

- le statut du salarié,
- la catégorie socio-professionnelle,
- la direction, le département et le service de rattachement,
- la nature du contrat (à durée déterminée ou indéterminée),
- le régime de travail (plein temps ou temps partiel),
- le nombre des entrées au cours de la période,
- le nombre des sorties au cours de la même période,
- les motifs d'entrées et de sorties,
- les salariés présents,
- les salariés non présents et non payés,
- les salariés non présents mais payés, etc.

Il faut en fait tout prévoir, alors qu'il s'agit peut-être de traiter le seul effectif des ouvriers sous contrat à durée déterminée.

Le tableau de bord obtenu équivaut alors à un petit bilan social dont les effets en termes d'action et de communication sont faibles.

► **Un travail important**

De plus, ce tableau de bord représente une charge importante de travail, inutile et inefficace pour les collaborateurs de la DRH.

Ceux-ci doivent renseigner régulièrement tous les indicateurs qui le composent et investissent de ce fait beaucoup de leur temps.

► **Un désintérêt et un discrédit**

Le désintérêt qu'il suscite chez les opérationnels entraîne inéluctablement une perte de crédibilité de la DRH.

Déjà perçue comme un organe éloigné du terrain des opérations, la DRH risque de renforcer encore une image technocratique.

- ☞ À chaque objectif, il convient d'associer un tableau de bord spécifique pour une action spécifique.

*Préciser les résultats intermédiaires attendus
et mesurer les écarts*

L'objectif d'un tableau de bord social comporte deux volets distincts : un volet pour le constat et un volet pour l'action. Au moment de la fixation de l'objectif, vous êtes parfois gênés de devoir prévoir l'action qu'il faudra mener, avant même d'avoir le résultat du constat.

En effet, il paraît plus logique une fois le constat fait, de se fixer des objectifs d'actions. On entend fréquemment ce genre de remarque :

« C'est en fonction du type d'anomalie constatée sur un indicateur et de son ampleur, que nous déterminerons l'action la meilleure qu'il convient de mener. »

Comme si la mise en évidence d'une anomalie sur un indicateur ne nécessitait pas la définition préalable de sa valeur normale ?