

Tableau de Bord Social

Gültekin YILDIZ (*)

OBJECTIFS ET DEFINITION

L'une des grandes préoccupations de tout responsable est de contrôler ses activités, qu'il s'agisse de celles qui lui sont propres ou de celles qu'il a déléguées à ses collaborateurs directs et indirects. A première vue, tant qu'il s'agit de travaux isolés, concrets, répétitifs, ce contrôle ne présente pas trop de difficultés; cette situation devient rapidement et singulièrement plus délicate dès lors que les tâches sont abstraites plus ou moins originales et relativement aléatoires.

Élément d'Organisation préalable, le Tableau de Bord est une occasion de recensement des activités, de leur remise en cause et de leur distribution ou redistribution entre les mains de responsables.

Ensemble nécessaire et suffisant des tableaux, états, graphiques et programmes établis d'après les données internes et externes de l'entreprise permettant d'Orienter directement ou indirectement les décisions des responsables.

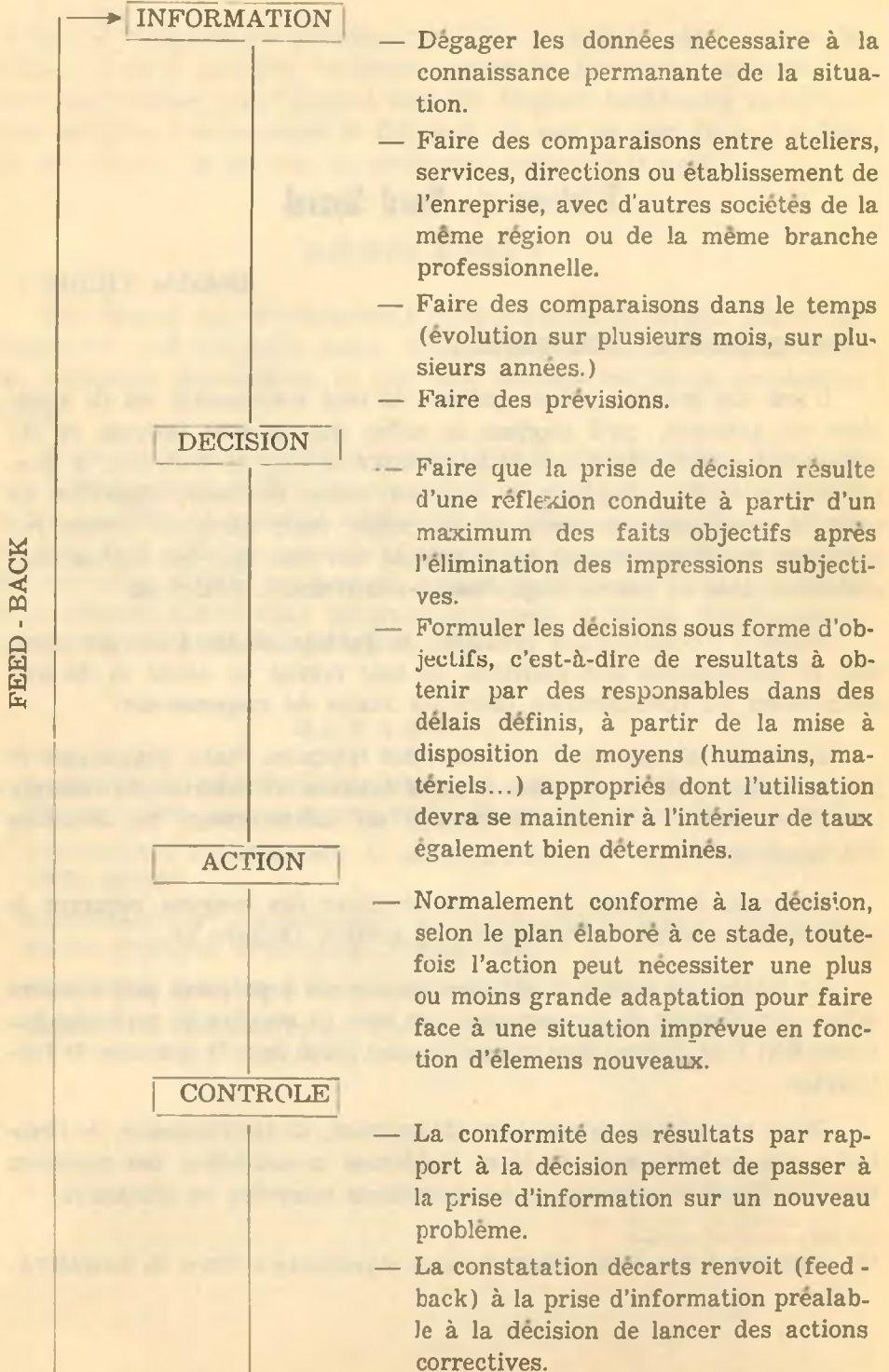
Il s'agit, à chaque niveau, de se doter des moyens assurant le meilleur déroulement du processus de gestion (Figure 1):

Le tableau de bord doit aider successivement à préparer puis à suivre le bon déroulement de ce processus, son rôle, en matière de problème humains doit tout d'abord être correctivement placé dans le contexte de l'entreprise.

Nous vivons sous le signe du changement, de la croissance, de l'évolution des techniques et de leurs incidences industrielles, des mutations sociales. Besoins nouveaux et interrogations nouvelles en découlent.

(*) Assistant à l'Académie d'Ingénierie et d'Architecture d'Etat de SAKARYA.

Figure 1.



Au niveau de l'entreprise, structure, méthodes, style des relations de travail en sont affectés. Mais progrès technique a ses retombées: décalages, distorsions, voire conflits. L'homme résiste aux changements qu'il a déclenchés.

Il y a là un acte important, décisif même, qu'il convient de réaliser avec la plus grande efficacité. Dans un domaine où il s'agit d'apprécier la satisfaction des hommes et d'en comprendre les raisons, où les mesures sont malaisées, inspiration, intuition et improvisation doivent céder le pas à la méthode.

On peut chiffrer la valeur d'une entreprise. On sait aussi mesurer sa rentabilité, son niveau de productivité. Il y a là des éléments concrets que des mesures précises peuvent isoler sans ambiguïté. On peut ainsi comparer l'entreprise à ses rivales, examiner son évolution dans le temps. Mais l'entreprise n'est pas faite que des ressources matérielles. Son capital le plus précieux, ce sont les hommes qui y travaillent. Leur énergie, leur dynamisme, leur esprit de groupe, leur adhésion aux objectifs conditionnent la bonne santé de l'entreprise et ses résultats.

Si ces dispositions humaines n'existent pas ou se dégradent, tôt ou tard, l'entreprise faillera à sa mission économique et sociale. C'est pourquoi un bon «Climat social» est indispensable à la vie et à la croissance de l'entreprise. Il faut donc connaître les composantes de ce climat social, pouvoir les analyser afin de pratiquer les thérapeutiques adéquates. Le tableau de bord est utilisé pour cette fin.

ROLE DES INDICATEURS UTILISES DANS LE TABLEAU DE BORD SOCIAL

Dans l'ensemble, le tableau de bord social est lui, essentiellement envisagé dans la perspective des relations entre l'entreprise et les salariés. Il permet de faire le point de la situation tout les mois ou chaque trimestre par rapport aux objectifs du plan social annuel.

Le rôle premier de tout indicateur est d'information, information qui joue dans les deux sens. D'une part, elle permet à l'entreprise de connaître les besoins et attentes de ses salariés, d'autre part, elle mesure le résultat d'une action sociale et l'accueil qu'elle reçoit. Cette information devra être aussi complète que possible. Cela nécessite que l'on réduise au minimum l'intervention de facteurs subjectifs, aussi bien au moment de la collecte de l'information que lors de son interprétation.

Ainsi sera constitué, au niveau de la fonction personnel, une banque de données statistique qui permettront, au niveau opérationnel un diagnostic. C'est le second rôle des indicateurs sociaux.

Le troisième rôle des indicateurs sociaux est la prévision et le contrôle. Ils permettent de détecter les éléments susceptibles de provoquer des tensions nouvelles, de préciser les moyens pour réaliser des objectifs parfois purement qualitatifs et abstraits et enfin de vérifier l'exécution des décisions par rapport aux objectifs ainsi que la cohérence des différents éléments d'une politique.

DIFFÉRENTES CATEGORIES D'INDICATEURS SOCIAUX

Le tableau de bord comprend un petit nombre d'indicateurs de base qui permettent au responsable du personnel de suivre à la fois l'évolution des politiques sociales (rémunération, sécurité, formation...) et les principales variables de comportement (absentéisme, turn-over).

Certains auteurs les classent de la façon suivante:

— L'indicateur de structure qui renseigne sur l'état structurel d'une unité ou d'une fonction (par exemple effectif d'un atelier ou d'une catégorie socio-professionnelle) et l'indicateur de comportement qui montre comment le personnel se comporte dans cette structure (absentéisme, turn-over).

— L'indicateur d'objectif permet de quantifier l'objectif visé alors que l'indicateur de comparaison permet de se situer par rapport à l'environnement (salaires, etc...)

— Les indicateurs permanents, considérés comme nécessaires pour l'établissement de toute politique sociale (absentéisme, turn-over, accident du travail, etc.).

— L'indicateur d'offre permettrait d'évaluer ce que l'entreprise offre à ses salariés en matière d'avantages sociaux (par exemple salaires et jours de congés par rapport à une norme) et l'indicateurs de réponse permettrait d'évaluer la réaction du personnel à ces avantages (démissions etc...).

CONCLUSION

Le Côté social de l'entreprise nécessite plus d'attention par rapport à l'ancien. Le salarié d'aujourd'hui, mieux informé, éduqué, protégé par

les lois et les syndicats, n'est plus le même. C'est pourquoi les entreprises doivent s'adapter à leur nouveaux environnement en le prenant en considération. Sinon les nouveaux tensions peuvent se montrer. Dans un univers soumis à un processus de changement continu, tant sur le plan technologique que sur le plan social, le souci des entreprises est de répondre au changement en le maîtrisant, en s'y adaptant et non en le subissant. L'entreprise a, de plus en plus, un rôle à jouer dans la définition de stratégies de changement social. En effet les groupes sociaux qui constituent l'entreprise formulent un certain nombre d'aspirations qu'il faut prendre en compte.

Le tableau de bord social donnera, aux responsables, la possibilité de suivre le climat social de l'entreprise et ils pourront faire des comparaisons entre la prévision et la réalisation du «social». Ainsi, en se basant sur des données de plus en plus objectives, les décisions subjectives seront diminuées. En même temps, avec ces données objectives, il sera possible, pour les entreprise, de faire des prévisions à long terme au sujet social.

B I B L I O G R A P H I E

- Michel Gautier, Claude Lupé, Les Tableaux de Bord de La Fonction Personnel, Paris: Entreprise Moderne d'Édition, 1975.
- Affcod - Apcod, Appréciation du Climat Social dans l'Entreprise, Paris: Librairies Techniques, 1972.
- J. Laufer, G. Amado - Fischgrund, G. Trepo, Monsieur Personnel, Paris: Flammarion, 1978.
- Octave Gellner, Nouvelle Direction de L'Entreprise, Personaliste et compétitive, Paris: Édition Homme et Techn'que, 1979.
- Maxime Crener et Bernard Montell, Principes de Management, Deuxième édition, Les Presses de L'Université du Québec, 1975.
- J. Aubert Krier, E.Y. Rio, Ch. A. Vallhen, Gestion de L'Entreprise 2 - activités et Politiques, Paris: P.U.F. 1977.
- Peter F. Drucker, Le Management en Question, Traduit Par M. Renault et Pierre Jacques, Paris: Les éditions d'Organisation, 1972.