



COMPTE-RENDU : WORKSHOP 2



LES BONNES PRATIQUES POUR UN PILOTAGE EFFICACE ET STRATÉGIQUE DE LA FONCTION RH

3 OCTOBRE 2025 - LYON



INTRODUCTION

La fonction RH n'a jamais été autant stratégique pour garantir la durabilité et la robustesse de l'organisation. Elle doit s'outiller pour peser dans la stratégie de son organisation, grâce à un pilotage de la fonction RH qui soit sécurisé, efficace et utile aux réflexions stratégiques. L'objectif de ce workshop était de questionner les finalités des tableaux de bord RH, la pertinence des indicateurs pour rendre ce pilotage encore plus pertinent et impactant.

Quelles sont les finalités d'un tableau de bord RH ?

La fonction d'un indicateur, d'un tableau de bord est de collecter des informations factuelles et claires au service des pour-quoi, des finalités recherchées, grâce à des indicateurs factuels, mesurables, transmissibles et compréhensibles par tous.

Pourquoi ?

- Evaluer l'efficacité des indicateurs ;
- Identifier les forces et faiblesses ;
- Mesurer les tendances, les évolutions dans le temps ;
- Aider à la décision ;
- Permettre une vision globale ;
- Savoir comparer, faire un benchmark ;
- Identifier les écarts pour mettre en place des plans d'action ;
- Proposer des restitutions en lien avec des obligations légales.

Pour qui ?

- Le CODIR ;
- Les managers ;
- Les partenaires sociaux, le CSE ;
- Les actionnaires/investisseurs ;
- L'équipe RH ;
- Les salariés ;
- Différents interlocuteurs externes : l'inspection du travail, l'URSSAF, la communication externe (marque employeur), des organismes certificateurs (certifications ISO, labels, etc.), la CARSAT, les clients.

A quoi sert un indicateur ?

- A mesurer la performance (ou la non-performance) en fonction de l'atteinte d'un objectif défini
- A déclencher des alertes selon des seuils prédéterminés.



SOMMAIRE

MÉTHODE DE COTATION RISQUES / OPPORTUNITÉS ET HORIZON DE TEMPS (MATRICE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ)	P. 4
◦ Le concept de double matérialité appliqué à la CSRD ◦ La cotation risques/opportunités ◦ Critères de cotation IRO ◦ Comment rendre ces informations simples, fiables et reproductibles ?	
REVISITER SON TABLEAU DE BORD	P. 6
◦ Pilotage opérationnel ◦ Indicateurs à suivre à échéance trimestrielle ou annuelle	
PILOTAGE DE LA FEUILLE DE ROUTE RH	P. 7
◦ Qu'est-ce qu'une feuille de route ? ◦ Les quatre grands chapitres de la feuille de route	
RESPECTER LE CADRE LÉGAL	P. 8
RÉPONDRE AUX DEMANDES DU DAF ET DU DG	P. 9
L'ÉCLAIRAGE DE MALAKOFF HUMANIS SUR L'ABSENTÉISME	P. 9
CONCLUSION	P. 11



COMPTE-RENDU : WORKSHOP 2

Comment construire un tableau de bord impactant pour dérouler votre feuille de route RH ?

Qu'est-ce qui fait qu'à travers vos tableaux de bord, vous allez :

- Pouvoir faire voter votre budget par la direction ?
- Faire comprendre vos enjeux à votre DAF, à votre patron ?
- Obtenir l'adhésion de la Direction à un de vos projets RH ?
- Pouvoir embarquer les acteurs clés de certains axes de votre politique RH ?

Un indicateur doit être simple, accessible, compréhensible, fiable, reproductible (stable), aligné avec les KPI business (en cohérence avec la stratégie), en adéquation avec le cadre légal.

MÉTHODE DE COTATION RISQUES / OPPORTUNITÉS ET HORIZON DE TEMPS (MATRICE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ)

Un focus pour inspirer les DRH pour transposer cette méthode à l'enrichissement de leurs indicateurs et de leur tableau de bord.

L'exemple de la CSRD est intéressant, celle-ci permettant une analyse de risques bruts, et aboutit à une vision globale.

Le concept de double matérialité appliqué à la CSRD

Matérialité d'impact : l'entreprise identifie comment ses activités et relations d'affaires ont un **impact positif ou négatif sur l'environnement** au sens large (politique d'inclusion qui améliore l'emploi local, activités polluantes, etc.).

Matérialité financière : l'entreprise identifie **les enjeux de durabilité qui affectent ou pourraient affecter sa performance économique**, comprenant la rentabilité, les coûts, la chaîne d'approvisionnement, l'accès au financement, etc.



Exemple :

Matérialité d'impact seulement : une entreprise réalise des traitements de surface sans les équipements adaptés.

→ Impact négatif sur la santé des collaborateurs.

Matérialité financière seulement : une entreprise évolue dans un secteur de niches où les compétences sont rares.

→ Risque stratégique sur la poursuite de l'activité

Matérialité d'impact et financière : une entreprise utilise des produits chimiques dangereux pour la production.

→ Impact négatif, car cela peut être polluant ou dangereux pour les usagers.

→ Risque d'image ou perte d'attractivité.

La cotation risques/opportunités

Au sein du pilier social, différents thèmes sont traités par le biais de la CSRD : les conditions de travail, l'égalité de traitement et d'opportunités, les relations sociales, le développement des compétences et la rémunération et les avantages sociaux. Chaque thème comprend plusieurs sous-thèmes, pour lesquels peuvent être définis des impacts, des risques et des opportunités (IRO).

Si des collaborateurs sont exposés à des substances préoccupantes au sein d'une entreprise, les IRO peuvent être les suivants :

- Impacts potentiellement négatifs en lien avec l'exposition à des substances préoccupantes ;
- Risque financier dans le cas d'indemnisation versée à la suite d'une condamnation en lien avec un incident de santé et/ou de sécurité au travail ;
- Opportunité de renforcement des mesures de sécurité et de réduction des arrêts de travail conduisant à une baisse des coûts.



COMPTE-RENDU : WORKSHOP 2

Critères de cotation IRO

Chaque entreprise définit sa propre grille de cotation des IRO.

Elle va définir l'ampleur, l'étendue, l'irrémediabilité, la probabilité et la temporalité pour chaque élément (impact négatif, impact positif, risque et opportunité).

Comment rendre ces informations simples, fiables et reproductibles ?

En premier lieu, l'idée n'est pas de bâtir un tableau de cotation pour tous les indicateurs, mais uniquement pour tous les risques, impacts et opportunités qui sont identifiés comme un sujet impactant sur le thème défini par exemple la santé des collaborateurs.

Le concept interroge sur la cohérence et la compatibilité des indicateurs. La logique de la CSRD est de transformer des impacts négatifs ou des risques en opportunités, le DUERP peut être utilisé comme point d'entrée.

L'objectif est donc de bien identifier les sujets à suivre en fonction de la cotation effectuée (risque élevé mais concerne peu de personnes, risque multiple), etc.

REVISITER SON TABLEAU DE BORD

Pilotage opérationnel

Les indicateurs varient d'une entreprise à l'autre. Il n'existe donc pas de calendrier type, celui-ci doit être construit en fonction des différentes échéances de l'entreprise.

Néanmoins, une proposition de calendrier peut être ébauchée.

Indicateurs à suivre à échéance hebdomadaire ou mensuelle

- Budget : masse salariale, formation ;
- ETP : absentéisme, recrutement, turn-over ;
- Indicateurs financiers ;
- Sécurité : taux de fréquence, taux de gravité ;
- Baromètre social ;
- Anticipation des départs / retraites ;
- Entrées, sorties, comprendre les causes de départ ;
- Suivi du recours à l'intérim ;
- Contentieux.



COMPTE-RENDU : WORKSHOP 2

Indicateurs à suivre à échéance trimestrielle ou annuelle

- Intéressement et participation (annuel, même si le suivi ou le calcul des indicateurs opérationnels, ainsi que leur communication, peuvent être trimestriels) ;
- Déclaration des travailleurs handicapés ;
- NAO ;
- Bilan social (BSI) ;
- Egalité H/F ;
- Enquête d'engagement des salariés ;
- Mise à jour du DUERP ;
- Suivi des différents entretiens ;
- Matrice des compétences (GEPP) ;
- Indicateurs qui alimentent la people review ;
- CSRD.

PILOTAGE DE LA FEUILLE DE ROUTE RH

Qu'est-ce qu'une feuille de route ?

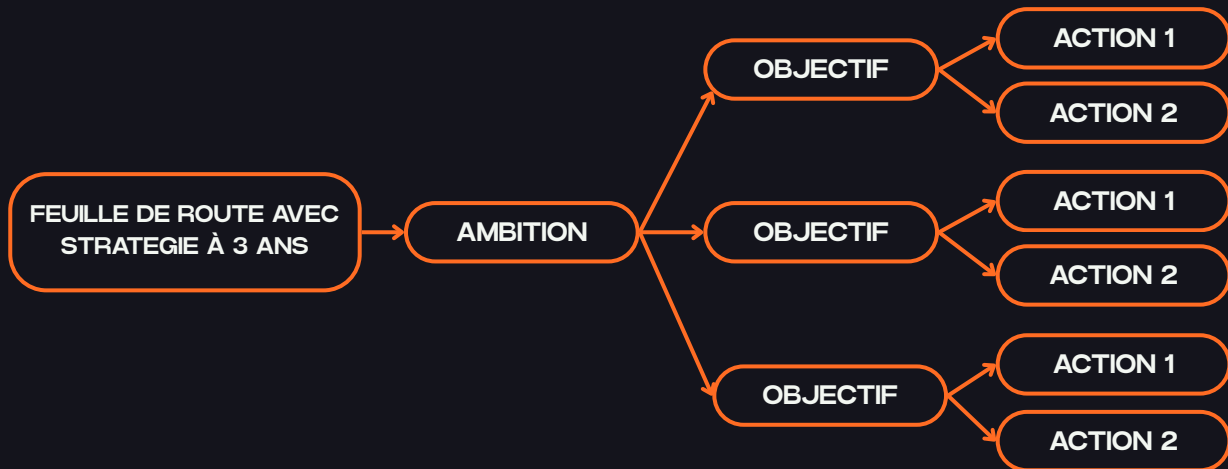
- C'est la politique RH exprimée avec des KPI ;
- Elle permet le suivi des objectifs de surveillance et de performance ;
- Elle intègre des jalons ; des actions à mener ;
- Elle propose une vision de 1 à 3 ans ;
- Elle intègre un pourcentage d'avancement des réalisations ;
- Elle est partagée avec le CODIR et les IRP ;
- Elle est co-construite avec les managers, les équipes RH, les clients, les salariés, etc. en fonction de leurs besoins ;

La feuille de route comprend quatre grands chapitres

1. Cohérence de la feuille de route avec la stratégie à trois ans de l'entreprise : identification de trois ambitions maximum
2. Chaque ambition est ensuite déclinée en objectif (1 à 3 max pour l'année en cours)
3. Chaque objectif est lui-même décliné en actions (autant que nécessaire, exprimées avec des verbes d'action pour l'année en cours) avec des indicateurs chiffrés, des pilotes identifiés, des échéances, etc.
4. Identification des risques qui peuvent perturber l'atteinte des objectifs de la feuille de route ET à l'inverse, opportunités qui pourront permettre d'atteindre plus rapidement et facilement, voire de dépasser les objectifs



COMPTE-RENDU : WORKSHOP 2



Un tel outil peut redonner du sens et de la motivation à différents moments de l'année, en créant des moments d'échange et de révision des objectifs. À tout moment, pour la fonction RH, il représente une réelle boussole pour revenir aux priorités. La feuille de route permet de raconter une histoire, de donner du sens à une ambition et une vision.

POUR RESPECTER LE CADRE LÉGAL

Pour de très nombreux DRH, le cadre légal représente une contrainte, un carcan. Cependant, il paraît important de revenir sur la raison de la création d'une loi. Qu'est-ce qu'on attend de moi ? Ces questions permettent d'avoir une mise en œuvre de la loi intelligente. L'objectif doit être un objectif de prévention en premier lieu, mais également celui d'éviter des contentieux. Si on le fait à minima, on peut se priver d'informations qui peuvent être riches. La volonté du législateur est d'apporter une certaine transparence et d'imposer une réflexion sur la mise en œuvre de certains critères.

Exemple de l'absentéisme : le cadre légal impose de restituer des indicateurs pas forcément pertinents. Il convient donc d'identifier les indicateurs pertinents au-delà du cadre légal. On peut construire ces indicateurs en fonction des managers, du turn-over, etc.

Exemple du DUERP : le document unique est réalisé pour répondre à la réglementation, mais ce n'est pas ce document qui va nous permettre d'améliorer la sécurité au sein de l'entreprise. Il constitue toutefois une base de travail intéressante pour avancer.

Exemple de la discrimination : le texte impose des indicateurs qui peuvent paraître très contraignants, mais avec l'objectif d'être le scanner de ce que vous pratiquez.



COMPTE-RENDU : WORKSHOP 2

POUR RÉPONDRE AUX DEMANDES DU DAF ET DU DG

Comment arriver, en tant que DRH, à avoir de l'impact dans les décisions stratégiques et à éclairer les autres fonctions ?

Il convient pour cela de **créer un bon binôme avec le DAF**. Il faut lui parler dans son langage, afin qu'il comprenne les subtilités des RH. Il y a un réel besoin de travailler cette compréhension mutuelle, ce partage de référentiel. Cela suppose également que le DG facilite la création de ce binôme.

Le rôle du DRH est de mettre à disposition des **ressources compétentes au bon endroit au bon moment**, et donc d'identifier les ressources existantes et de projeter la disponibilité de ressources compétentes.

Il convient pour cela de distinguer deux types de populations au sein des ressources de l'entreprise : une **population productive** et une **population support**. Des ratios différents doivent être gérés pour ces deux types de population dans l'objectif de projeter la disponibilité des ressources : chiffre d'affaires par ETP, chiffre d'affaires sur masse salariale, etc.

Ces deux populations ne présentent en effet pas le même pourcentage de temps dédié à la partie productive. Il convient de **nuancer ces ratios en fonction de plusieurs critères** (département, compétences, expertise, complexité des projets, statut, etc.).

L'ÉCLAIRAGE DE MALAKOFF HUMANIS SUR L'ABSENTÉISME

Il est communément admis qu'un point d'absentéisme est l'équivalent d'un point de masse salariale.

Les coûts liés à l'absentéisme sont de trois natures :

Coûts directs : maintien de salaire, prise en charge des trois jours de carence, le maintien des droits à congés payés, le montant des IJ versés par la sécurité sociale, prise en charge des frais médicaux, etc.

Coûts indirects

- gestion administrative : enregistrement, déclaration DSN, calcul subrogation, récupération des IJ SS, etc ;



COMPTE-RENDU : WORKSHOP 2

- gestion du remplacement du salarié absent : recrutement, formation, salaire, heures supplémentaires chargées ;
- gestion du retour : visite de reprise par le SPST, aménagement du poste ;
- gestion des risques prévoyance et santé : prime assurance prévoyance, taux AT/MP, frais de santé.

Coûts cachés (très difficilement quantifiables)

- dysfonctionnements : difficultés organisationnelles, baisse de qualité, augmentation des délais, baisse de productivité, réclamations clients ;
- coûts sociaux : baisse de satisfaction des collaborateurs, désengagement, turn-over, présentéisme, risque d'accident accru, baisse d'attractivité ;
- image : marque employeur, image de marque.

On estime que les coûts cachés représentent de deux à quatre fois le montant des coûts directs.

Selon le baromètre 2025 établie par Malakoff Humanis, **42% des salariés se sont vu prescrire au moins un arrêt en 2024 contre 36% en 2020.**

10% de ces arrêts sont supérieurs à un mois.

Pour poursuivre dans le dialogue avec le DG ou le DAF, l'une des actions de prévention de l'absentéisme consiste à mettre en place un accompagnement du salarié pendant son arrêt de travail pour l'aider à revenir dans de meilleures conditions.

L'accompagnement peut se mettre en place sur la base du volontariat du salarié concerné. Il est proposé à la fin du délai de franchise. Dans le formulaire médical à envoyer, le salarié peut cocher la case qui précise qu'il souhaite être accompagné. Cet accompagnement va être pluridisciplinaire (aménagement de poste, sophrologie, alimentation, etc.)

Lorsque l'accompagnement prend fin, un reporting peut être envoyé à l'entreprise.

- **72% des salariés** accompagnés reprennent leur activité dans l'année, tandis que seuls **62% des salariés** non accompagnés reviennent en activité sous un an.
- La durée d'absence des salariés accompagnés est plus courte de **73 jours** en moyenne.
- Le gain moyen en termes de provision d'invalidité est estimé à **14 000 euros** nets.



COMPTE-RENDU : WORKSHOP 2

Il apparaît nécessaire pour les entreprises qui mettent en place ce dispositif de communiquer efficacement sur cet accompagnement afin de mettre en avant le gain possible pour le salarié.

CONCLUSION

Pour construire un tableau de bord RH efficace, il faut avant tout établir un SIRH correctement dimensionné et utilisé pour collecter la data et faciliter l'analyse. Une fois les données collectées, il faut aussi les rendre fiables, les suivre dans le temps, aménagement des corrélations entre elles en fonction de l'évolution de l'entreprise, de ses objectifs et de son organisation.

De nombreuses évolutions sont proposés par des éditeurs de SIRH pour intégrer l'IA dans la gestion des tableaux de bord. L'IA permet ainsi de proposer une aide au choix aux DRH, grâce à des prompts qui peuvent éclairer des corrélations.