

La demande toujours plus forte d' « avoir des informations », de même que les grands progrès apportés ces dernières années par les systèmes d'informations décisionnels, n'ont paradoxalement pas rendu plus simple la réalisation de véritables tableaux de bord de pilotage.



Si la question de la qualité et de la disponibilité des données peut induire certains choix dans les indicateurs retenus, les documents transmis – sous format type papier ou *via* un portail web – s'apparentent le plus souvent à des « tableaux de chiffres » (nombreux, détaillés, surtout en € et avec des unités de mesure conventionnelles) qu'à de véritables « tableaux de bord ».

L'idée de ce post n'est pas d'explorer les raisons à cette situation, même si le sujet est tout à fait pertinent et légitime. Menant de nombreuses missions et formations en matière d'élaboration de tableaux de bord pour les établissements de santé, notre proposition est de montrer, au travers d'un exemple, la démarche et les étapes débouchant sur une maquette. Nous avons aussi choisi le domaine des ressources humaines hospitalières, dont les besoins de pilotage sont perceptibles et croissants. Cet exemple, dont la démarche a été réalisée lors d'une de nos récentes sessions, a été élaboré par un groupe de professionnels issus d'établissements publics de santé mentale.

## *Une démarche basée sur la méthode du **Balanced ScoreCard***

Derrière cette terminologie fort peu francophone, se cache l'une des dernières grandes méthodes documentées et déployées en matière de contrôle de gestion et d'aide au pilotage, quel que soit le secteur ou la typologie d'activité. Ainsi, c'est en 1992 que David Norton et Robert S. Kaplan ont lancé la méthode du "Tableau de bord prospectif équilibré", appelée **Balanced ScoreCard** ou **BSC** en anglais.

Insistant largement sur la **notion de performance** et son caractère multidimensionnel, les auteurs proposent une méthode de mesure des activités d'une entreprise au travers de **quatre axes majeurs** : la dimension économique et financière, les clients, les processus internes et organisationnels, les actions d'apprentissage et d'amélioration. La détermination des indicateurs de pilotage est guidée par ce premier filtre de préoccupations.

Cependant, bien que souvent - de façon croissante, voire inadaptée et « crispante » - le terme de "performance" soit utilisé, son contour et sa définition méritent d'être rappelés. Ainsi, le monde sportif et athlétique définit la performance comme un résultat chiffré (en temps ou en distance) d'un athlète ou d'une équipe, et par extension la victoire sur une autre équipe ou un adversaire. La référence à un univers concurrentiel, bien connu des sociétés du marché, est déjà posée.

La définition qui nous intéresse plus dans notre cas pose la **performance** comme le **résultat obtenu dans un domaine précis**. L'enjeu majeur réside alors dans l'atteinte concrète de ces objectifs, dans un processus de **définition préalable de la stratégie** jusqu'à une évaluation des résultats obtenus.

## *Quelques caractéristiques de la performance en établissement de santé*

Le premier niveau de repérage et de mesure de la performance d'un établissement de santé réside dans sa triple mission :

- 1) Répondre aux **besoins de santé** de la population qu'il lui est demandé de servir, tels qu'ils s'expriment explicitement ou implicitement, sur le territoire de santé auquel il est rattaché. Un mécanisme de planification et/ou de contractualisation peut fixer le périmètre de ces besoins à prendre en charge
- 2) Assurer la **qualité des soins, des prestations** et de toutes les activités qu'il réalise, en particulier en termes de prise en charge du patient
- 3) Optimiser, de façon continue, son **efficacité économique et organisationnelle**, puis en rendre compte à ses tutelles réglementaires, aux patients et aux citoyens au sens large.

Si ces caractéristiques concernent tous les établissements de santé, quelle que soit leur taille, leur situation géographique, leur statut public, associatif ou privé ... cela n'est cependant pas suffisant pour identifier et piloter leur performance propre.

C'est pourquoi, la notion de performance peut être complétée en posant qu'elle se caractérise, fondamentalement et simplement, par la capacité **d'un établissement de santé à atteindre les objectifs qu'il s'est fixé, dans le cadre de sa stratégie.**

Cette nouvelle définition, à la fois élargie et managériale, laisse entrevoir l'aspect multidimensionnel de ce concept. Ainsi, la performance intègre :

- 1) Une **vision "médicale" et soignante**, où avant toute évaluation, le but à atteindre est l'efficacité des soins et des prises en charge produits, au regard des référentiels médicaux et des normes de pratiques
- 2) Une **vision économique et financière**, fondée sur l'efficacité des activités réalisées. On peut préciser ce point en ajoutant deux points complémentaires : la recherche d'une production optimale sous contrainte de ressources et le retour sur investissement de tout budget par denier public.

## *Le périmètre de notre exemple*

Nous avons mené le trimestre passé une session de formation dédiée au contrôle de gestion des ressources humaines hospitalières. La première partie de ce programme est consacrée à la présentation de cette fonction plutôt nouvelle à l'hôpital et aux compétences attendues et à organiser. Le deuxième temps de la formation porte sur les différentes dimensions à mettre sous contrôle (dépenses et coûts salariaux, effectifs et contrats, absences, systèmes d'information RH etc...). La troisième partie est spécifiquement dédiée aux outils du contrôle de gestion des RH hospitalières, et c'est à cette occasion que le sujet des tableaux de bord est abordé. La session se poursuit par les dossiers transversaux, la contribution du contrôle de gestion des RH à la performance de son établissement et à des éléments de conduite de projet pour le développement de cette fonction à l'hôpital.

Les participants manipulent à la fois les concepts fondamentaux du pilotage et de la gestion des ressources humaines, tout en les situant dans les grandes problématiques hospitalières.

Lors d'un atelier, nous sommes convenus d'élaborer ensemble la maquette du tableau de bord des RH à destination de la Direction des RH, voire de la Direction Générale. Rappelons que la plupart des participants étaient des professionnels du management issus d'établissements psychiatriques et de santé mentale.

## ***Les différentes étapes de détermination du contenu et des indicateurs du tableau de bord des RH en établissement de santé mentale***

### **1<sup>ère</sup> étape : la détermination des objectifs stratégiques pour les ressources humaines**

Le choix a été fait de retenir un établissement en particulier. Ce point est important pour rappeler la singularité et la « non reproductibilité » des objectifs de chaque hôpital ou clinique. En l'occurrence, et pour le qualifier de façon très globale, l'établissement retenu était de taille intermédiaire, avec des activités de proximité sur son territoire, mais aussi de recours, enregistrant des résultats économiques à l'équilibre et une dynamique managériale interne solide.

Les objectifs stratégiques retenus en matière de ressources humaines hospitalières ont été les suivants :

- **Maintenir l'équilibre financier de l'établissement**
- **Assurer l'adéquation entre les ressources humaines et les activités**
- **Garantir le respect de la réglementation**
- **Assurer la qualité et la gestion des risques en matière RH**
- **Réaliser le projet social**
- **Contribuer à la satisfaction des patients**
- **Développer les outils et le système d'information des RH**
- **Contribuer à la satisfaction des agents**

Si l'exposé de ces objectifs peut paraître évident, j'insiste pour dire que l'expression de ces points se révèle souvent laborieuse (nécessitant fréquemment plusieurs heures de travail commun guidé, voire encadré, par un consultant facilitateur), mais pourtant fondamentale. En effet, c'est à partir de ces objectifs que se déterminent et se choisissent les indicateurs de pilotage à suivre.

L'avantage contributif de « partir » des objectifs réside dans le fait qu'au lieu de choisir et de proposer des informations disponibles pour les mettre dans les tableaux (de suivi plus que de bord), le focus est porté sur la performance de la fonction dans toutes ses dimensions.

### **2<sup>ème</sup> étape : l'identification des différentes actions pour atteindre les objectifs précédemment établis**

Si la cible est clarifiée par la première étape, les moyens d'y parvenir – cœur du pilotage tant à court terme qu'à plus longue échéance – font partie des éléments à déterminer.

Pour cela, et dans l'exemple qui nous concerne, voici ce qu'ont retenu les participants :

Objectifs stratégiques en matière RH	Actions stratégiques à mettre en place
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir l'équilibre financier de l'établissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtriser la masse salariale</li> <li>Assurer le calibrage adéquat des effectifs</li> <li>Augmenter la productivité</li> <li>Contribuer au respect des objectifs des contrats de pôle</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer l'adéquation entre les ressources humaines et les activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les futurs besoins en matière RH pour l'établissement</li> <li>Mettre en œuvre le projet GPEC</li> <li>Aider à optimiser l'organisation des services</li> <li>Soutenir les cadres dans la réalisation de plannings adaptés</li> <li>S'assurer de la conformité du processus de recrutement ou de stages</li> <li>Mettre en œuvre la politique d'évaluation des agents</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir le respect de la réglementation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer le déroulement conforme des instances RH</li> <li>S'assurer de la mise en œuvre conforme des statuts et de la gestion des carrières</li> <li>S'assurer du respect des droits sociaux des agents</li> <li>S'assurer du respect et de l'application du règlement intérieur</li> <li>Réaliser les chantiers réglementaires du domaine RH et les déclarations obligatoires</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la qualité et la gestion des risques en matière RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre le plan d'actions du document unique</li> <li>Anticiper la survenue de contentieux RH</li> <li>Prévenir les risques psycho-sociaux</li> <li>Assurer la mise en œuvre du plan d'action consécutif à la certification</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser le projet social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer la « culture d'entreprise » dans l'établissement</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à la satisfaction des patients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer « l'écoute – patient »</li> <li>Assurer les compétences adaptées par rapport aux besoins des patients</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer les outils et le système d'information des RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les besoins en matière de SI RH</li> <li>Améliorer le suivi informatisé des agents (notamment les affectations et les mouvements)</li> <li>Assurer la sécurité du SI RH</li> <li>Adapter le contenu et l'accessibilité des données agents</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à la satisfaction des agents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer un accueil adapté des nouveaux recrutés</li> <li>Favoriser la « bonne santé » des agents</li> <li>Mesurer la satisfaction des agents</li> <li>Développer les informations mises à la disposition des agents</li> </ul>

A nouveau, l'exercice consistant à identifier les actions possibles et contributives des objectifs RH recherchés ne va pas de soi. Le travail du consultant – encadrant consiste à guider les participants sur l'aspect « concrétisation », en proposant notamment d'utiliser uniquement des verbes d'action à l'infinitif. Ce dernier point est un « truc » que j'utilise très fréquemment, car l'indicateur qui sera par la suite choisi, sera alors déjà porteur d'une capacité à agir et à se repositionner, très utile pour aider à piloter et à conseiller les décideurs.

### 3<sup>ème</sup> étape : le choix des indicateurs

Poursuivant la déclinaison des objectifs jusqu'à la manière de mesurer les résultats, le travail consiste à reprendre chaque action précédente, et à imaginer la façon la plus proche et mesurable de s'assurer qu'elle se réalise (ou non). Voici ce qu'ont choisi les professionnels des RH de l'établissement de santé mentale étudié :

# Comment réaliser un tableau de bord des ressources humaines ? Un exemple à partir du cas d'un établissement de santé mentale



Actions stratégiques à mettre en place	Indicateurs de pilotage choisis
☞ Maîtriser la masse salariale	✓ Montant total des dépenses de titre 1
☞ Assurer le calibrage adéquat des effectifs	✓ ETP présents / file active pour extrahospitalier ✓ ETP présents / lits pour intra
☞ Augmenter la productivité	✓ Nombre de journées / ETP pour HC + HJ ✓ Nombre d'actes / ETP pour ambulatoire
☞ Contribuer au respect des objectifs des contrats de pôle	✓ Nombre total de mensualités de remplacement
☞ Identifier les futurs besoins en matière RH	✓ Nombre de fiches actions actualisées
☞ Mettre en œuvre le projet GPEC	✓ Nombre de fiches de poste mises à jour ✓ Taux de réalisation du plan d'actions 'GPEC'
☞ Aider à optimiser l'organisation des services	✓ Nombre d'études et chantiers d'organisation réalisés
☞ Soutenir les cadres dans la réalisation de plannings adaptés	✓ Taux de cadres formés depuis moins de 3 ans à la réalisation des plannings
☞ S'assurer de la conformité du processus de recrutement ou de stages	✓ Taux de respect du processus de recrutement
☞ Mettre en œuvre la politique d'évaluation des agents	✓ Nombre d'agents ayant suivi entièrement les étapes de la politique d'évaluation
☞ Assurer le déroulement conforme des instances RH	✓ Taux de réalisation des tâches relatives à la tenue conforme des instances
☞ S'assurer de la mise en œuvre conforme des statuts et de la gestion des carrières	✓ Nombre de dossiers agents traités sur le thème "Carrières" ✓ Nombre d'erreurs ou d'écarts en matière de droits aux congés et absences
☞ S'assurer du respect des droits sociaux des agents	✓ Délai moyen de réponse aux demandes d'agents en matière de droits sociaux
☞ S'assurer du respect et de l'application du règlement intérieur	✓ Nombre d'écarts constatés par rapport au règlement intérieur
☞ Réaliser les chantiers réglementaires du domaine RH et les déclarations obligatoires	✓ Nombre de chantiers réglementaires et déclarations obligatoires en cours (dont nombre "en retard")
☞ Mettre en œuvre le plan d'actions du document unique	✓ Taux de réalisation du plan d'actions "Document unique"
☞ Anticiper la survenue de contentieux RH	✓ Nombre de dossiers agents "à risque de contentieux" ✓ Taux d'absentéisme
☞ Prévenir les risques psycho-sociaux	✓ Taux de réalisation du plan "Prévention des risques psycho-sociaux"
☞ Assurer la mise en œuvre du plan d'action consécutif à la certification	✓ Taux de réalisation du plan d'actions "Suite certification" concernant les RH
☞ Développer la « culture d'entreprise » dans l'établissement	✓ Nombre d'actions réalisées relatives à la "culture d'entreprise"
☞ Développer « l'écoute - patient »	✓ Nombre d'agents formés à "l'écoute-patient"
☞ Assurer les compétences adaptées par rapport aux besoins des patients	✓ Taux de réalisation du plan de formation "Soins"
☞ Analyser les besoins en matière de SI RH	✓ Taux de réalisation du projet "Identification et propositions relatives aux besoins en matière de SIRH"
☞ Améliorer le suivi informatisé des agents (notamment les affectations et les mouvements)	✓ Nombre de corrections dans les affectations et les mouvements des agents
☞ Assurer la sécurité du SI RH	✓ Nombre d'événements indésirables liés à la sécurité du SI RH
☞ Adapter le contenu et l'accessibilité des données agents	✓ Nombre de demandes satisfaites relatives aux données agents
☞ Assurer un accueil adapté des nouveaux recrutés	✓ Niveau de satisfaction des nouveaux recrutés "à chaud"
☞ Favoriser la « bonne santé » des agents	✓ Nombre d'agents ayant participé à au moins une action de sensibilisation à leur "bonne" santé
☞ Mesurer la satisfaction des agents	✓ Niveau de satisfaction des agents
☞ Développer les informations mises à la disposition des agents	✓ Nombre d'exemplaires édités du journal interne

#### 4<sup>ème</sup> étape : le maquetage

A ce stade, chaque indicateur est « affecté » à l'une des 4 rubriques du Balanced ScoreCard adapté au contexte hospitalier : « Efficience économique / financière », « Qualité des soins et organisation », « Ressources et management », « Patients et Partenaires ». Pour chaque indicateur, seront par ailleurs à indiquer 4 mesures : Réalisé / Cible / Ecart / Evolution. La fréquence idéale de mise à disposition est aussi déterminée. Pour notre exemple, voici le résultat de cette maquette :

Hôpital de Le Cruz		TABLEAU DE BORD DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES			
Période :		Cumul à fin novembre 2015			
Document réalisé le :		05/01/2016			
		Unité	Réalisé	Cible	Ecart
<b>Résultats économiques et financiers</b>					
Mensuel	Montant total du titre 1	€			
Mensuel	Nombre total de mensualités de remplacement	Nombre			
Trimestriel	EPT présents / lits pour intra	Nombre			
Trimestriel	Nombre de journées / ETP pour HC + HJ	Nombre			
Trimestriel	Nombre d'actes / ETP pour ambulatoire	Nombre			
<b>Qualité des soins et efficacité opérationnelle</b>					
Trimestriel	ETP présents / file active pour extrahospitalier	Nombre			
Trimestriel	Nombre de chantiers réglementaires et déclarations obligatoires en cours (dont nombre "en retard")	Nombre			
Semestriel	Taux de réalisation des tâches relatives à la tenue conforme des instances	%			
Semestriel	Nombre de dossiers agents traités sur le thème "Carrières"	Nombre			
Semestriel	Nombre d'erreurs ou d'écarts en matière de droits aux congés et absences	Nombre			
Semestriel	Délai moyen de réponse aux demandes d'agents en matière de droits sociaux	Nombre			
Semestriel	Nombre d'écarts constatés par rapport au règlement intérieur	Nombre			
Semestriel	Taux de réalisation du plan d'actions "Document unique"	%			
Semestriel	Taux de réalisation du plan "Prévention des risques psycho-sociaux"	%			
Semestriel	Nombre de demandes satisfaites relatives aux données agents	Nombre			
Annuel	Nombre d'études et de chantiers d'organisation réalisés	Nombre			
Annuel	Nombre d'agents ayant suivi entièrement les étapes de la politique d'évaluation	Nombre			
Annuel	Taux de réalisation du plan d'actions "Suite certification" concernant les RH	%			
Annuel	Niveau de satisfaction des nouveaux recrutés "à chaud"	%			
Annuel	Nombre d'études et de chantiers d'organisation réalisés	Nombre			
<b>Ressources et management</b>					
Mensuel	Nombre de corrections dans les affectations et les mouvements des agents	Nombre			
Trimestriel	Taux d'absentéisme	%			
Trimestriel	Nombre d'événements indésirables liés à la sécurité du SI RH	Nombre			
Semestriel	Nombre de fiches actions actualisées	Nombre			
Semestriel	Nombre de dossiers agents "à risque de contentieux"	Nombre			
Semestriel	Taux de réalisation du projet "Identification besoins SIRH"	%			
Annuel	Nombre de fiches de poste mises à jour	Nombre			
Annuel	Taux de mise à jour des fiches de poste	%			
Annuel	Taux de réalisation du plan d'actions "GPEC"	%			
Annuel	Taux de cadres formés depuis moins de 3 ans à la réalisation des plannings	%			
Annuel	Taux de respect du processus de recrutement	%			
Annuel	Nombre d'agents ayant participé à au moins une action "bonne" santé	Nombre			
Annuel	Niveau de satisfaction des agents	Nombre			
Annuel	Nombre d'exemplaires édités du journal interne	Nombre			
Annuel	Nombre d'actions réalisées relatives à la "culture d'entreprise"	Nombre			
<b>Patients, personnels et partenaires</b>					
Annuel	Taux de réalisation du plan de formation "Soins"	%			
Annuel	Nombre d'agents formés à "l'écoute-patient"	Nombre			

Bien entendu, ce tableau de bord ne permet pas de suivre tous les résultats en matière RH. Car en même temps... ce n'est pas son but ! L'action et la mesure du déroulement des réalisations étant le plus important, il sera, naturellement et justement, complété par d'autres outils, type tableaux de suivi, études économiques ou audits.

La maquette proposée aura alors à être testée et modifiée au besoin. D'expérience, un certain temps est nécessaire pour s'approprier ces logiques de pilotage – très orientés sur les résultats stratégiques à atteindre – et persévérer dans l'analyse des résultats.

Ce travail aura aussi à être compléter par la réalisation d'autant de fiches indicateurs que d'indicateurs retenus. Tant pour contribuer à fixer la manière, les modalités, les calculs et les contours que pour asseoir la qualité des informations produites.

## Abréviations

BSC	Balanced ScoreCard
ETP	Equivalent Temps Plein
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières
HC	Hospitalisation Complète
HJ	Hospitalisation de Jour
RH	Ressources Humaines
SI	Système d'Information

Pilar est spécialisée dans la formation, le conseil et le recrutement en contrôle de gestion et aide au pilotage hospitalier. Nos programmes sont spécialement conçus pour vous accompagner sur ces sujets.

Nous vous recommandons particulièrement dans cette optique nos programmes suivants :

**"Le contrôle de gestion des ressources humaines hospitalières":**

<http://pilar-institute.com/formation/le-contr%C3%B4le-de-gestion-des-ressources-humaines-hospitali%C3%A8res#overlay-context=formation/contr%25C3%25B4leur-de-gestion-hospitalier-junior>

**"Réaliser les tableaux de bord de pilotage hospitalier avec la méthode du Balanced ScoreCard"**

<http://pilar-institute.com/formation/r%C3%A9aliser-les-tableaux-de-bord-de-pilotage-avec-la-m%C3%A9thode-du-balanced-scorecard>

**"Revoir et améliorer les tableaux de bord existants (les bonnes pratiques en matière d'outils de pilotage »**

<http://pilar-institute.com/formation/revoir-et-am%C3%A9liorer-les-tableaux-de-bord-existants-les-bonnes-pratiques-en-mati%C3%A8re-doutils#overlay-context=>

Posté le 2 février 2016 par Nathalie L'Hostis



Pilar est sur Twitter [http://www.twitter.com/Pilar\\_Institute](http://www.twitter.com/Pilar_Institute)

Pilar est sur Facebook [facebook.com/pages/Pilar-Institute/43016771703441](https://facebook.com/pages/Pilar-Institute/43016771703441)

