

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**Le tableau de bord social comme un outil de
pilotage de la fonction ressources humaines**

Étude de cas : NAFTAL

Elaboré par :

ADJEDJOU AMAZIGH

Encadreur :

Pr : RABAH KECHAD

Lieu de stage : l'entreprise NAFTAL, à Chéraga, Alger

PROMOTION 2019/2020

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**Le tableau de bord social comme un outil de
pilotage de la fonction ressources humaines**

Étude de cas : NAFTAL

Elaboré par :

ADJEDJOU AMAZIGH

Encadreur :

Pr : RABAH KECHAD

Lieu de stage : l'entreprise NAFTAL, à Chéraga, Alger

PROMOTION 2019/2020

REMERCIEMENT

Je tiens tout d'abord à remercier le bon dieu tout puissant de m'avoir donné la volonté et le courage afin de réaliser ce modeste travail.

Je souhaite adresser toute ma gratitude à mon encadreur, Monsieur le professeur **R. KECHAD**, qui m'a enseigné, encadré et guidé dans ce travail, conseillé et encouragé tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je remercie vivement les membres de jury qui ont bien voulu me faire l'honneur d'examiner ce mémoire et de l'enrichir par leur contribution et leur évaluation.

Je tiens à formuler ma gratitude et ma profonde reconnaissance à l'égard de mes Parents pour leur soutien durant mes études.

Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel de l'entreprise NAFTAL, notamment Monsieur **Y. TAZEROUTI** de m'avoir reçu, consacré de leur temps et de m'avoir accordé toute l'attention nécessaire, lors de mes travaux au niveau de l'entreprise.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

DEDICACE

JE DÉDIE CE MODESTE TRAVAIL :

- ✓ **A MES PARENTS, LA SOURCE DE MA RÉUSSITE DANS LA VIE, QUI M'ONT TOUJOURS APPORTÉ LEUR SOUTIEN, JE LEUR TÉMOIGNE MON PROFOND RESPECT ET AMOUR.**
- ✓ **A MES CHERS FRÈRES :** Hassen et Ghiles.
- ✓ **A TOUS MES AMIS :** Kamel, Amine, Anis, Nasrou, Souhaib, Abdellah, Saleh, Samir, Farid, Oussama, Azzedine, Saïd, Aymen, bilel...
- ✓ **A CEUX QUI M'ONT AIDÉ À RÉALISER CE TRAVAIL SURTOUT "Arezki et Yacine"**
- ✓ **A TOUS LES GENS QUE JE CONNAIS DE LOIN OU DE PRÉS.**

LISTE DES TABLEAUX :

| Numéro | Titre du Tableau | Page |
|----------------------|---|-------------|
| Tableau N° 01 | Description des phases de la méthode GIMSI | 08-09 |
| Tableau N° 02 | Les indicateurs financiers | 21 |
| Tableau N° 03 | Les indicateurs de formation | 22 |
| Tableau N° 04 | Les indicateurs de structures | 22 |
| Tableau N° 05 | Les indicateurs de rémunérations | 23-24 |
| Tableau N° 06 | Les indicateurs du recrutement | 24 |
| Tableau N° 07 | Les indicateurs de mouvement de main d'œuvre | 25 |
| Tableau N° 08 | Les indicateurs de situation | 26 |
| Tableau N° 09 | Historique de l'entreprise NAFTAL | 47 |
| Tableau N° 10 | Répartition de l'effectif total de l'entreprise Naftal | 62 |
| Tableau N° 11 | La répartition des effectifs par sexe entre (2017-2019) | 63 |
| Tableau N° 12 | La répartition des effectifs par type de contrat de travail entre (2017-2018) | 64 |
| Tableau N° 13 | La répartition des effectifs par qualification entre (2017-2019) | 65 |
| Tableau N° 14 | La répartition des effectifs par tranche d'âge | 66 |
| Tableau N° 15 | La répartition de l'effectif enquêté selon le sexe | 67 |
| Tableau N° 16 | La répartition de l'effectif enquêté selon la tranche d'âge | 68 |
| Tableau N° 17 | La répartition de l'effectif enquêté selon la CSP | 69 |
| Tableau N° 18 | La répartition de l'effectif enquêté selon le niveau d'étude | 70 |
| Tableau N° 19 | Indique l'utilité du TBS dans la mesure de la performance des RH | 71 |
| Tableau N° 20 | Indique la contribution du TBS à la connaissance des informations nécessaires pour la prise de décision | 72 |
| Tableau N° 21 | Le TB permet de suivre l'évolution des tâches en temps réel | 73 |
| Tableau N° 22 | Indique l'utilisation de TBS autant qu'un outil de suivi de la performance | 74 |
| Tableau N° 23 | Indique l'utilisation de TBS par la DG dans la réalisation de ses tâches | 75 |
| Tableau N° 24 | Indique l'utilisation de TBS par la DG dans la réalisation de ses objectifs | 76 |
| Tableau N° 25 | Indique le déploiement de TBS comme un instrument d'aide à la décision pour les responsables de Naftal | 77 |

LISTE DES FIGURES

| Numéro | Titre de Figure | Page |
|---------------------|---|-------------|
| Figure N° 01 | Le positionnement du contrôle de gestion. | 41 |
| Figure N° 02 | schéma d'organisation générale de la macrostructure de la société Naftal SPA. | 49 |
| Figure N° 03 | La répartition des ventes de produits pétroliers l'année 2018 | 50 |
| Figure N° 04 | L'organigramme de la DERH. | 54 |
| Figure N° 05 | Organigramme de la direction réglementation et relations de travail. | 56 |
| Figure N° 06 | Organigramme de la direction études et planification. | 58 |
| Figure N° 07 | Organigramme de la direction formation et développement. | 59 |
| Figure N° 08 | l'évolution de l'effectif moyen. | 62 |
| Figure N° 09 | La répartition des effectifs par sexe. | 63 |
| Figure N° 10 | La répartition des effectifs par type de contrat. | 64 |
| Figure N° 11 | Effectif moyen par catégorie-socio professionnelle. | 65 |
| Figure N° 12 | Pyramide des âges (2019). | 66 |
| Figure N° 13 | La présentation du genre des salariés enquêtés. | 67 |
| Figure N° 14 | La présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés. | 68 |
| Figure N° 15 | Présente la répartition des effectifs par qualification. | 69 |
| Figure N° 16 | Présentation du niveau d'instruction des salariés enquêtés. | 70 |
| Figure N° 17 | Présente l'utilité du TBS dans la mesure de la performance RH | 71 |
| Figure N° 18 | Présente la contribution du TBS à la connaissance des informations nécessaires pour la prise de décision. | 72 |
| Figure N° 19 | le TB permet de suivre l'évolution des tâches en temps réel. | 73 |
| Figure N° 20 | Présente l'utilisation de TBS autant qu'un outil de suivi de la performance. | 74 |
| Figure N° 21 | Présente l'utilisation de TBS par la DG dans la réalisation de ses tâches. | 75 |
| Figure N° 22 | Présente l'utilisation de TBS par la DG dans la réalisation de ses objectifs. | 76 |
| Figure N° 23 | Présente le déploiement de TBS comme un instrument d'aide à la décision pour les responsables de Naftal. | 77 |

LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|--|---|
| CA : Chiffre d'affaire | GNC : Gaz Naturel Comprimé |
| CDD : Contrat à Durée Déterminée | GNL : Gaz Naturel Liquéfié |
| CDI : Contrat à Durée Indéterminée | GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences |
| CGS : Contrôle de Gestion Social | GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié |
| CSP : Catégorie Socio-Professionnelle | GRH : Gestion des Ressources Humaines |
| DERH : Direction Exécutive des Ressources Humaines | MS : Masse Salariale |
| DRH : Direction des Ressources humaines | PVA : Points de Vente Agréés |
| ERP : Entreprise Ressource Planning | RH : Ressources Humaines |
| EP : Entretiens Professionnels | RO : Revendeurs Ordinaires |
| EIA : Entretiens Individuels Annuels | SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines |
| ERDP : Entreprise nationale de Raffinage et de Distribution des produits Pétroliers | SPA : Société par Action |
| FRH : Fonction des Ressources Humaines | SVH : Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures |
| GD : Gestion Directe | TB : Tableau de Bord |
| GIMSI : Généralisation, Information, Méthode, Système, Individualité | TBS : Tableau de Bord Social |
| GL : Gestion Libre | TBRH : Tableau de bord de Ressources humaines |

المخلص:

يهدف هذا البحث الى اظهار أهمية لوحة القيادة الاجتماعية التي يمكن اعتبارها أداة أساسية لإدارة أداء المؤسسة. بالإضافة الى ذلك، فإنها تسمح في التحكم في مختلف أنشطة الموارد البشرية من خلال تحديد الانحرافات بين الوضع الحالي والوضع المتوقع، من اجل تحديد الاختلالات ومعالجتها وتوقع سياسة أفضل لإدارة الموارد البشرية.

لقد تناولنا، في البداية، ان لوحة القيادة الاجتماعية أصبحت أداة فعالة للاستخدام اليومي التي تساعد في صنع القرارات الخاصة بتنمية الموارد البشرية. في هذه الحالة، يجب ان تتوفر لوحة القيادة على المؤشرات ذات الصلة لكي تكون فعالة.

بعد تقديم الخطوط العريضة لهذه الأداة العامة، وجدنا ان لوحة القيادة الاجتماعية هي أداة لمراقبة نشاط المؤسسة.

ثانياً، عرضنا دور مراقبة التسيير الاجتماعي وادارة الموارد البشرية من خلال ابراز العلاقة الموجودة بينهم وبين لوحة القيادة الاجتماعية. الهدف الرئيسي من هذا الجزء هو اظهار أهمية نظام الإدارة، وهو عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تسمح بفهم أفضل للظواهر الملاحظة، وتحديد وتعميم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

ثالثاً، قدمنا النتائج الرئيسية من تحليل البيانات التي تم جمعها في مؤسسة نفطال. سمح لنا هذا بالإجابة على سؤالنا الرئيسي ووضع أنفسنا في مواجهة الافتراضات التي تم طرحها في البداية.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، الإدارة، الأداء، المؤشرات، لوحة القيادة الاجتماعية.

RESUME :

Le présent travail de recherche a pour objectif de démontrer la pertinence de tableau de bord social qui considéré comme un instrument indispensable pour le pilotage de la performance des entreprise. De plus, il permet de contrôler les activités RH en dégageant les écarts entre la situation présente et prévue, et ce afin de repérer les dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une meilleure politique de gestion des ressources humaines.

Nous avons montré, dans le premier temps, que les TBS sont devenus des outils à utilisation quotidienne qui aident à la prise décision destinés à la DRH. En l'occurrence, Un tableau de bord, pour qu'il soit efficace, il doit fournir des indicateurs pertinents.

Après avoir présenté les contours de cet outil générique, nous avons constaté que le TBRH est un outil de suivi de l'activité de l'entreprise.

Dans un second temps, nous avons présenté le rôle du contrôle de gestion sociale et le pilotage RH en signalant la relation entre elles et le tableau de bord social.

Cependant, cette partie aura pour l'objectif de montrer l'importance de système de pilotage, qui est un ensemble d'indicateurs permettant de mieux comprendre les phénomènes observés, de dégager et circuler l'information nécessaire à la prise de décision.

Dans un troisième temps, nous avons exposé nos principaux résultats issus de l'analyse des données collectées à l'entreprise NAFTAL. Ce qui nous a permis de répondre à notre question principale et de nous positionner vis-à-vis des hypothèses émises au départ.

Mots clés : contrôle de gestion, suivi, pilotage, performance, indicateurs, tableau de bord social.

SOMMAIRE

REMERCIEMENT

DEDICACE

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

RESUME

INTRODUCTION GÉNÉRALE :..... A

CHAPITRE 01 : Généralités et notion de base sur le tableau de bord RH

INTRODUCTION 1

SECTION 01 : Concepts généraux sur tableau de bord ressources humaines 2

SECTION 02 : Indicateurs concepts et principes 13

CONCLUSION 27

CHAPITRE 02 : Le TB et le pilotage de la fonction RH

INTRODUCTION 28

SECTION 01 : Aspects généraux sur le contrôle de gestion sociale 29

SECTION 02 : Le TB, un outil d'aide au pilotage social et à la performance RH 39

CONCLUSION 45

CHAPITRE 03 : Essai d'analyse du TBRH au sein de l'entreprise NAFTAL

INTRODUCTION 46

SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil 47

SECTION 02 : Analyse des données et interprétation des résultats 60

CONCLUSION 83

CONCLUSION GENERALE 84

RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS87

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DE MATIERE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Aujourd'hui, le monde de l'entreprise est très mouvementé, alors il est difficile de fonder le pilotage de l'entreprise sur des prévisions et des planifications à plus au moins long terme. Avec les changements brusques et les imprévus répétitifs, les plans se révèlent rapidement inadéquats et le pilotage de l'entreprise actuelle se rapproche plus d'une navigation observée et suivi de près.

Dans les cas généraux, les décideurs visent une finalité pour l'entreprise, bâtissent une stratégie et la déclinent en un certain nombre de plans tactiques, matérialisés par des procédures d'action. Le changement actuel, avec les approches traditionnelles, porte principalement sur le déroulement des actions tactiques qui se font avec une plus grande autonomie des acteurs de terrain (ils réalisent les objectifs à leur manière sans méthode précisant), aptes à agir et réagir selon les événements. Mais pour que le pilotage s'effectue dans de bonnes conditions, le décideur doit disposer d'un instrument de mesure fiable et recueillant toute sa confiance : le tableau de bord.¹

Autrement dit, le fondement de la réussite d'une entreprise commande la nécessité d'élaborer un système de mesure souple, dynamique et adapté aux nouvelles exigences, capable d'exploiter l'information sur la ressource humaine d'une manière opérante et rationnelle.

L'un des choix dominants dans ce domaine est d'opter en faveur de la mise en œuvre d'un **tableau de bord** dans la fonction des ressources humaines, susceptible d'être défini comme étant un outil de pilotage avec des indicateurs clés peu nombreux, conçu en vue d'être exploité par tous les membres de l'entreprise pour la bonne prise de décision.

Le tableau de bord, instrument incontournable de l'aide à la décision, est l'assistant du décideur dans sa démarche d'amélioration continue de la performance au sens de la stratégie poursuivre.

¹ ALAIN Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 6ème Edition, Ed. DUNOD, Paris, 2013, p. 03.

Le choix de ce thème n'est pas dû au hasard, car il s'agit d'un sujet d'intérêt capital, et d'une préoccupation importante dans le management et la recherche de la performance des ressources humaines de l'entreprise moderne. Ce thème de recherche demeure d'actualité, car il répond au besoin de développement de l'entreprise algérienne, qui se trouve aujourd'hui devant les impératifs de son passage vers une nouvelle logique à savoir l'art et la manière de conduire et de gérer les ressources humaines de l'entreprise qui constitue l'objectif final de notre recherche.

La présente étude vise à répondre à des axes de problématique sur le terrain de l'entreprise qui fera l'objet de notre cas d'étude, dont la question principale est :

Le tableau de bord des ressources humaines, constitue-t-il un outil de pilotage dans le cas de NAFTAL ?

De cette problématique, découlent les questions suivantes et auxquelles nous allons essayer d'apporter des éléments de réponses tout au long de notre travail :

- 1.** Les moyens de reporting social existants à NAFTAL lui permettent-ils d'en faire des indicateurs performants et utiles ?
- 2.** Quel impact a l'instauration d'un tableau de bord RH sur la GRH au sein de l'entreprise NAFTAL ?
- 3.** L'outil de tableau de bord RH en question constitue-t-il des limites en matière d'utilisation pour évaluer et suivre l'évolution de la performance des RH au sein de l'entreprise NAFTAL ?

Pour répondre à ces axes de problématique, nous avons jugé opportun de faire appel à des hypothèses de travail suivantes :

H01 : Les moyens de reporting social existants à l'entreprise offrent des indicateurs pertinents et utiles.

H02 : L'instauration d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise NAFTAL aurait un impact positif sur sa gestion RH.

H03 : L'importance de tableau de bord n'est pas dans l'outil, mais dans la bonne utilisation de ce dernier.

A. L'objet de la recherche :

Vu l'importance du tableau de bord RH pour la fonction RH, l'objectif de notre travail de recherche est reparti comme suit :

- Déterminer l'importance des tableaux de bord RH au sein de l'entreprise Naftal.
- Comprendre le fonctionnement de l'entreprise Naftal en matière d'utilisation des TB dans les différents volets RH.
- L'analyse et le diagnostic de la situation de l'entreprise pour apprécier à quel point les indicateurs et les mesures utilisées actuellement à l'entreprise apportent satisfaction aux besoins des utilisateurs en matière d'exploitation des résultats, de reporting et de pilotage.

B. Démarche méthodologique :

Pour confirmer ou infirmer les hypothèses de départ, nous avons adopté une démarche descriptive basée sur les sources documentaires, à savoir les ouvrages, la consultation des sites internet, cours reçue, les documents internes de l'entreprise. Puis nous allons avoir recours à la démarche analytique réalisant une enquête sur le terrain sous forme d'un questionnaire et guide d'entretien dont ils constituent le mode de collecte principale de l'information, les données ainsi obtenues de l'enquête, seront analysées par la construction des tableaux et les présentations graphiques, à l'aide du logiciel Excel.

C. Structure de mémoire :

- Pour ce qui concerne le plan de notre mémoire, nous l'avons subdivisé en trois chapitres :

Le premier chapitre portera, principalement sur la présentation de tableau de bord RH, ses concepts de base, ses objectives, ses principales fonctions et enfin les limites de TBRH.

Ensuite, nous allons présenter les principaux indicateurs RH, qu'un tableau de bord social peut contenir, en définissant quelques termes relatifs à ce dernier...

Le deuxième chapitre sera intitulé sur le TB et le pilotage de la fonction GRH, ce dernier est composé de deux sections : La première consiste à définir les aspects généraux sur le contrôle de gestion sociale. La deuxième section se repose sur le TB, en tant qu'un outil d'aide au pilotage social et à la performance RH.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons en premier lieu, l'entreprise d'accueil à travers son historique, son organisation et ses domaines d'activités, et enfin. Nous précéderons à une analyse du tableau de bord RH de la société NAFTAL pour la mise en pratique de la théorie.

**CHAPITRE 01 : GÉNÉRALITÉS ET NOTION
DE BASE SUR LE TABLEAU DE BORD DES
RESSOURCES HUMAINES**

INTRODUCTION :

La mission des tableaux de bord sociaux consiste à mesurer les résultats des différents paramètres de la politique RH. Ils nous permettent de réaliser un diagnostic social sur l'entreprise.

On trouve certains tableaux de bord intègrent le pilotage des fonctions RH. De nos jours, la majorité des indicateurs du TBRH se basent sur les domaines traditionnels de la gestion sociale : les effectifs, l'absentéisme, la formation et le contrôle de la masse salariale.

L'élaboration d'un tableau de bord RH repose sur des principes de base. Le choix des indicateurs se fait selon les orientations stratégiques de l'entreprise et des projets d'amélioration de la fonction RH : adaptation et optimisation des processus, résolution des dysfonctionnements, informatisation des outils, réorganisation des services...

Une fois élaboré, le tableau de bord social représente un excellent outil de reporting, de communication, d'alerte, de contrôle, de prise de décision et de pilotage.

Pour mieux comprendre le tableau de bord et son l'implantation dans une entreprise, on a subdivisé ce premier chapitre en deux sections :

- ✓ Dans la première section, nous allons présenter les concepts généraux sur le tableau de bord social : définition, typologies, ses instruments ainsi que ses différentes fonctions...
- ✓ La deuxième section, nous traitons en profondeur le concept d'indicateurs et ses principes : définition, caractéristiques d'un bon indicateur, les principaux indicateurs sociaux...

SECTION 01 : Concepts généraux sur les tableaux de bord des ressources humaines

Dans cette section, nous allons aborder le cœur de notre travail qui est le tableau de bord et définir quelques termes qui lui sont relatifs. Ensuite, en indiquant ses objectifs, ses principaux instruments et ses fonctions.

1. Quelques Définitions des tableaux de bord :

Afin de mieux comprendre qu'est-ce qu'est un tableau de bord et comment on l'implante dans une entreprise, On a trouvé qu'il est nécessaire d'aborder les points suivants :

1.1. Tableau de bord de gestion :

« Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action »²

« Un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aide au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs. Car le caractère non quantitatif de certains indicateurs est important»³

On peut définir un tableau de bord comme un ensemble d'indicateurs organisés en système suivi par la même équipe ou le même responsable qui aident à la coordination des actions d'un service et la responsabilité de chacun au niveau de l'entreprise.

Il permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques. Il permet aussi de mesurer l'impact des actions d'entreprises et dégager les évolutions prévisibles.

On conclut qu'un TB représente un outil de pilotage et d'aide à la décision à destinations des responsables⁴

1.2. Tableau de bord des ressources humaines :

« Le tableau de bord social est un outil de suivi et de pilotage de la performance sociale de l'entreprise. La formalisation d'un tableau de bord passe par la définition d'objectifs à atteindre, auxquels sont associés des facteurs clés de succès, mesurés par des indicateurs »⁵

² TAIEB. J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », 6ème Edition, Ed. DUNOD, Paris, 2011, p. 1.

³ BOISSELIER Patrick : *Contrôle de gestion*, cours et applications, Ed. Vuibert, Paris, 1999, p. 70.

⁴ FONTAINE C-G, ZAMBEAUX. A, « Bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaine », collection de CIG petite couronne, p. 16, Hors-série n° 9, Déc 2005.

⁵ ALAZARD. C, SEPARI. S et ROMARIC D, « DCG11 contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2019, p. 495.

« Le tableau de bord RH est un outil d'information et de pilotage comprenant un ensemble de données comparant la situation réelle par rapport à la situation souhaitée. On l'aura compris, par sa fonction d'évaluation, il a vocation à donner des pistes de réflexion pour les décideurs, en fonction des écarts observés et ainsi à prendre rapidement et efficacement des décisions. Il permet de visualiser, immédiatement, des données stratégiques »⁶

Pour mieux gérer les ressources humaines au sein d'une entreprise, il est impératif d'utiliser un tableau de bord de RH, ce dernier représente un outil de pilotage et d'aide pour la direction des ressources humaines et pour la direction générale afin d'orienter leurs actions en matière de gestion du personnel.

Le tableau de bord social permet de synthétiser et visualiser les informations nécessaires pour les managers dans le but de faciliter la prise de décision, par le fait qu'il permet de suivre en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la démarche de l'entreprise à court terme, et ce à travers des indicateurs spécifiques qui permettent d'apprécier la performance de l'entreprise. Ce dernier constitue un outil fondamental de collecte, traitement et la diffusion de l'information.

2. Objectifs d'un tableau de bord RH :

Les objectifs du centre de services RH sont formulé selon 4 axes de performance⁷ : opérationnelle, ressources humaines, client et économique.

- Concernant **la performance opérationnelle**, dans cet axe l'objectif est de réduire les couts de production de l'activité. Les indicateurs de mesure se basent sur le cout de traitement unitaire, le cout d'une réservation et le cout d'une journée d'évaluation d'un recrutement.
- Pour **la performance de ressources humaines**, les objectifs sont l'amélioration de l'engagement des salariés, réduction des risques psycho-sociaux et réduction des irritants des collaborateurs.

Ces objectifs sont notamment mesurés par le taux de poly-absentéisme, ainsi que le taux de réalisation des formations et des EIA (entretiens individuels annuels)/EP (entretiens professionnels).

⁶ COLIN Frédéric, « Gestion de ressources humaines dans la fonction publique », 4ème Edition, éd : GUALINO, Paris, 2020, p. 63.

⁷ SELMER Caroline, « Concevoir le Tableau de Bord », 4ème Edition, éd : DUNOD, Paris, 2015, p. 185.

- Pour **la performance client**, les objectifs sont l'augmentation de la satisfaction client, réduction des irritants des clients majeurs. Ainsi que, la satisfaction des attentes clients.

Ces objectifs sont mesurés avec le taux de satisfaction des clients et le suivi de la qualité produite.

- Concernant **la performance économique**, l'objectif consiste à maintenir ou réduire les coûts de production en adaptant les moyens à l'évolution de besoins. les indicateurs de mesure sont centrés sur le taux de réalisation du budget (effectif) et l'évolution de la masse salariale.

En tant, qu'outil de pilotage, le TB est le système d'information qui permet au décideur de⁸ :

- Piloter l'organisation
- Etre informer
- Identifier les tendances, les évolutions,
- Mesurer l'atteinte des objectifs (prévisionnel/réel)
- Analyser les écarts (causes/effets)
- Communiquer avec l'ensemble de l'organisation
- Responsabiliser tous les acteurs sur la base d'objectifs clairs.
- Développer des axes de progrès et s'améliorer

3. Typologie des tableaux de bord RH :

Après avoir défini les notions TB et TBRH, nous allons aborder les différentes typologies de TBRH. Selon cette revue de littérature⁹, les tableaux de bord RH est divisé en quatre catégories : les tableaux de bord opérationnels RH, les tableaux de bord de résultats RH, les tableaux de bord stratégiques RH et les tableaux de bord de coûts et revenus RH.

3.1. Les tableaux de bord opérationnels RH

Ils représentent les outils de gestion des activités et des processus de GRH. Ils contiennent des indicateurs de niveau 1 et 2 qui permettent de mesurer l'efficacité RH. Il concerne le recrutement, la formation, ou encore la rémunération. Nous pouvons citer par exemple : nombre de reclassifications de postes, nombre de personnes formés ou encore le ratio du salaire moyen.

⁸ LEGRENZI. C, ROSE. P, « les tableaux de bord de la DSI », 3^{ème} édition, Ed. DUNOD, Paris, 2016, p. 41.

⁹ Y. KHALLOUK TEMSAMANI, Thèse professionnelle du MRH : Quels tableaux de bord pour un meilleur pilotage de la fonction RH (cas d'une Banque), [en ligne]. Partie 03, [Consulté le 06 mars 2020 à 18H42]. Disponible à l'adresse : <http://www.memoiregratuit.com/tableau-de-bord-rh/>.

3.2. Les tableaux de bord de résultats RH

Ces types de tableaux, nous permettent de gérer les attitudes et les comportements du personnel au travail. Ils contiennent des indicateurs de niveau 3 qui représentent les tableaux de bord d'efficacité RH, qui sont subdivisés en trois types : le tableau de bord effectifs, le tableau de bord attitudes, le tableau de bord comportements.

3.3. Les tableaux de bord de coûts et de revenus RH

Les dépenses relatives aux activités de la DRH et aux processus RH, ainsi que les pertes d'argent dues à certaines attitudes ou à des comportements au travail dysfonctionnel sont représentées comme coûts RH. Les revenus RH sont la valeur économique créée par le travail du personnel ou la valeur ajoutée RH.

3.4. Les tableaux de bord RH stratégiques

Les tableaux de bord stratégiques RH sont des outils de gestion stratégique des ressources humaines. Ils contiennent des indicateurs de niveau 1, 2,3 et 4 ; qui constituent les tableaux de bord d'efficience et d'efficacité RH. On en distingue quatre : le tableau de bord Acquisition, le tableau de bord Reconnaissance, le tableau de bord Compétences et le tableau de bord Social.

4. Les instruments du tableau de bord RH

Le TB est un ensemble cohérent qui contient des informations collectées d'une manière systématique et rationnelle sous différentes formes telles que : les valeurs brutes et les écarts, ratios, graphique, clignotants et commentaire, dont le but est d'attirer l'attention du responsable sur les points essentiels pour accélérer l'analyse et par conséquent, le processus de décision.

4.1. Les valeurs brutes et les écarts :

Les valeurs brutes permettent d'avoir une idée réaliste du résultat de l'action, quant aux écarts sont un outil de pilotage qui peuvent être calculés sur certaines valeurs pour constater et apprécier les dérives par rapport aux prévisions, seuls les écarts se rapprochant des points clés de l'activité doivent être retenus¹⁰.

¹⁰ HALFAOUI M'henni, Elaboration d'un Tableau de Bord de Gestion Sociale, Cas pratique : Entreprise SARL IFRI, Diplôme de Master en Sociologie (Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines), UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA, BEJAIA, 2013, p. 26.

4.2. Les ratios :

Un ratio est un rapport entre deux éléments économiques ayant une relation de cohérence ou de corrélation, le ratio est composé d'un numérateur et d'un dénominateur qui n'évoluent pas toujours dans le même sens et pratiquement jamais proportionnellement. Il peut s'exprimer en pourcentage ou en relativité¹¹.

4.3. Les graphiques :

Les graphiques sont un instrument privilégié des tableaux de bord parce qu'ils présentent l'information d'une façon parlante et nous permettent de visualiser rapidement les tendances et matérialiser des écarts.

Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons¹² :

- **Les courbes** : permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de l'analyse de la tendance.
- **Les histogrammes** : sont plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.
- **Le camembert** : c'est le meilleur outil pour présenter les données relatives (pourcentages).

4.4. Les tableaux :

Afin de faciliter l'interprétation, les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Ces types d'instrument sont généralement utilisés pour mettre en évidence des écarts entre objectifs et réalisations.

4.5. Les clignotants :

« Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives »¹³

4.6. Les commentaires :

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Tous ces instruments ne se révéleront performants que dans la mesure où ils constituent une mesure d'aide à la décision¹⁴ ; les commentaires peuvent porter sur cinq rubriques :

¹¹ LOCHARD. Jean, « les ratios qui comptent », 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2008, p. 31.

¹² LEROY. M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2001, pp. 77-78.

¹³ ALAZARD. C, SEPARI. S, « contrôle de gestion : Manuel et Application », Ed. DUNOD, Paris, 2010, p. 559.

¹⁴ GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7^{ème} édition, economica, Paris, 2009, p. 622.

- ✓ Les explications des écarts
- ✓ Les décisions prises par le responsable
- ✓ Questions sur les décisions à prendre
- ✓ Justification des prévisions sur le mois à venir
- ✓ Avancement des actions prises précisément

5. Les fonctions du Tableau de Bord :

Le tableau de bord peut être considéré comme un instrument à dimensions multiples qui remplissent plusieurs fonctions tel que¹⁵ :

5.1. Un instrument de contrôle et de comparaison :

Le TB est un outil de contrôle et de reporting qui permet aux dirigeants de chaque niveau d'apprécier les résultats obtenus, ainsi transmettre ces derniers à leurs supérieurs.

Ils permettent de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés et attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leurs dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement prévus.

5.2. Un outil de pilotage et d'aide à la décision :

Le TB est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles conçus pour permettre au gestionnaire de prendre connaissance de l'état et de l'évolution du système qu'il pilote et de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation.

5.3. Un outil de communication :

Le tableau de bord constitue un instrument privilégié de dialogue entre le subordonné et son supérieur hiérarchique.

Le TB facilite la communication et l'échange entre les niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise et leur permet de partager leur perception et interprétation de la situation donnée avec les partenaires.

¹⁵ SELMER Caroline, op.cit., p. 119.

5.4. Un instrument mettant en évidence les Ecart s significatifs :

Le TB est un système d’alarme, qui peut faire ressortir les tendances et les écarts entre les prévisions et les réalisations pour une réaction rapide et efficace. Ainsi, se libérer de l’analyse de ce qui est normal pour se concentrer sur l’anormal, le gestionnaire a de meilleures chances pour pouvoir cibler et réagir plus vite et au bon moment.

5.5. Un outil de mesure de la performance :

Il permet d’apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d’objectif préétabli avec le moindre cout. Le tableau de bord permet de comparer les résultats physiques (quantités fabriquées, vendues...) ou financiers (chiffre d’affaires, marges,..) par rapport aux objectifs fixés au préalable et qui servent de référence aux gestionnaires.

Être performant implique être à la fois efficace et efficient, donc la réalisation de l’objectif à moindre coût.

6. La construction d’un tableau de bord

Pour construire un TB social, nous recommandons l’utilisation la méthode GIMSI, qui est structurée en dix étapes dont chacune traite une préoccupation particulière du projet d’un nouveau tableau de bord. Chacune des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l’avancement du système, ces dernières sont regroupées en 4 phases afin de faciliter l’étude.

Tableau N° 01 : Description des phases de la méthode GIMSI

| Phases | N° | Etapes | Objectifs |
|---|-----------|--------------------------------|---|
| <u>Identification</u> Quel est le contexte ? | 1 | Environnement de l’entreprise | Analyse de l’environnement économique de la stratégie de l’entreprise afin de définir le périmètre et la porte de projet. |
| | 2 | Identification de l’entreprise | Analyses des structures de l’entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés. |
| <u>Conception</u> | 3 | Définitions des objectifs | Sélection des objectifs tactique de chaque équipe. |
| | 4 | Construction du TB | Définition de TB de chaque équipe. |

| | | | |
|--|-----------|---|--|
| Que faut-il faire ? | 5 | Choix d'indicateurs | Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis. |
| | 6 | La collecte d'information | Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs. |
| | 7 | Le système de TB | Construction de système de TB, contrôle de la cohérence globale. |
| <u>Mise en œuvre</u> Comment faire ? | 8 | Choix du progiciel | Elaboration de la grille sélection pour le choix des progiciels adéquats. |
| | 9 | Intégration et déploiement de la solution | Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise. |
| <u>Suivi permanent</u> Le système correspond-il toujours aux attentes ? | 10 | L'audit du système | Suivi permanent de système. |

Source : Alain Fernandez « les nouveaux tableaux de bords des managers », Edition d'organisation.

D'après le tableau, nous pouvons constater que la méthode GIMSI suit quatre phases principales que nous allons expliquer en détail¹⁶ :

Phase 01 : Identification : Quel est le contexte ?

Au cours des deux premières étapes, nous étudions successivement l'environnement de l'entreprise interne et externe de l'entreprise en termes de marché et de stratégie, puis les structures de l'entreprise (l'organisation et les hommes).

¹⁶ ALAIN. F, Op.cit., pp. 119-120.

Phase 02 : Conception : Que faut-il faire ?

A l'étape 3, nous utilisons une méthode pratique pour choisir les objectifs tactiques en accord avec les enjeux de l'entreprise. Dans les deux prochaines étapes(4,5) nous étudions le tableau de bord pour choisir les indicateurs qui varient selon les objectifs, suivis de la collecte d'informations comme sixième étape et on construit le système de TB à l'étape 7.

Phase 03 : Mise en œuvre : comment le faire ?

A l'étape 8 on définit une méthode rationnelle pour choisir le progiciel en se basant sur le résultat des phases précédentes, sans être influencé par les annonces marketing et puis à l'étape 9 on étudie l'intégration et le déploiement de la solution.

Phase 04 : Suivi permanent : le système correspond-il toujours aux attentes ?

Cette phase contient la dixième étape qui est un processus d'amélioration permanent dont le rôle est de faciliter l'adéquation entre le système TB et les nouveaux besoins des utilisateurs pour ensuite traiter de l'audit du système.

7. L'intérêt des tableaux de bord pour la GRH :

Le TB est un outil codifiant et structurant la communication. En effet, il fournit un langage commun au travers du suivi d'un nombre d'indicateurs limités et fixés selon des normes. Le TB est aussi un facteur puissant de cohésion des équipes, en mettant sous tension les membres de l'entreprise autour d'indicateurs communs.

La ressource humaine a longtemps été négligée, ce n'est que progressivement que les entreprises ont pris conscience que le facteur clé de succès n'était pas la machine, mais cette ressource inépuisable nommée « l'homme »

La gestion des ressources humaines passe d'une gestion administrée à une gestion des performances. Disposer d'un personnel à la fois compétent et motivé, est l'une des conditions fondamentales pour assurer le développement de l'entreprise, et le maintien de son degré de compétitivité, dans un environnement rudement concurrentiel.

Pour faire face à l'agressivité de la concurrence et la rapidité des changements dans l'environnement, les responsables des ressources humaines de l'entreprise doivent adopter le TB qui représente un outil de suivi et de contrôle pour la GRH.

Le TB nous donne une photographie instantanée et une étude de l'évolution dans le temps des indicateurs étudiés mais également une analyse « projective » par rapport à un objectif fixé

On conclut que, les tableaux de bord constituent un excellent baromètre du climat social dans l'entreprise, ils permettent d'appréhender de nombreuses facettes. Pourtant, ils constituent une aide pour le responsable en vue d'évaluer une situation. En revanche, les TB ne permettent pas d'expliquer l'origine de la situation ainsi évaluée. Ils ont un rôle plus d'alerte que de véritable explication des phénomènes observés¹⁷

8. Les limites de tableau de bord social :

Dans les entreprises la pratique des tableaux de bords ne correspond pas totalement, aux concepts que nous avons développés tant sur le plan des caractéristiques que sur le plan des fonctions. Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises, nous citons¹⁸ :

8.1. Un outil figé :

Le TB est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, alors qu'il est censé de refléter l'état actuel du système piloté qui fait partie de l'entreprise, qui subit des changements courants de son environnement.

En conséquence l'entreprise est dans l'obligation d'adapter ses objectifs et son activité aux nouvelles contraintes et c'est au tableau de bord de refléter ces changements en, restant stable, alors il ne représente plus l'état du système, dans certains cas il donne une vision erronée. Pour cela, il ne doit pas être un outil statique, mais plutôt dynamique devant refléter le comportement de l'entreprise et s'adapter aux conditions du nouvel environnement.

8.2. L'incomplétude de la mesure :

Sachant que le TB est basé sur les systèmes comptables et financiers, il nous donne qu'une vision partielle de l'entreprise car nombreuses informations essentielles pour le pilotage des entités ne sont pas traitées par ces systèmes (informations qualitatives telles la satisfaction des clients, information sur l'environnement de l'entreprise et ses concurrents).

¹⁷ Allègre C.B, Andréassian A.E, « gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel », 1^{ère} Edition, Ed de Boeck, Bruxelles, 2008, p. 65.

¹⁸ HELLAL (Karima), AKCHICHE (Rosa) : l'apport du tableau de bord ressources humaines dans la dynamique de la gestion des ressources humaines étude de cas : Cosider travaux publics, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales (Option : Management), EHEC, Alger, 2012, p. 41.

8.3. Un outil de sanction :

Le tableau de bord ne doit pas être utilisé pour réprimer les autres fonctions au profit du management.

Les dimensions de dialogue et de partage des réflexions sont les bases du bon fonctionnement de l'outil tableau de bord. Pris dans un sens répressif, le tableau de bord ouvre la voie à des pratiques perverses qui laisseront des traces indélébiles.

8.4. Le TB est seulement un outil de contrôle :

Le tableau de bord est utilisé beaucoup plus pour contrôler les activités de l'entreprise au lieu qu'il soit orienté vers le pilotage des ressources humaines et la gestion prévisionnelle.

8.5. Un outil neutre :

Le tableau de bord est une représentation réduite d'un niveau de réalité perçu par son concepteur. Les indicateurs reflètent les choix du responsable, en fonction de ses domaines et degrés de préoccupations à un instant donné, mais aussi de sa personnalité. Il ne peut y avoir de tableau de bord totalement rationnel.

SECTION 02 : Indicateurs concepts et principes

Dans cette section, nous allons aborder le cœur de notre travail, qui est les indicateurs RH, qu'un tableau de bord social peut contenir, en définissant quelques termes relatifs à ce dernier, ensuite nous allons citer les caractéristiques d'un bon indicateur, les principaux indicateurs sociaux,....

1. Définition et caractéristiques

1.1. Qu'est-ce qu'un indicateur ?

« Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses »¹⁹

De manière générale l'indicateur peut être défini comme un élément, une information, un ensemble de renseignements qui contribuent à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet, il entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou réaction du décideur. Cette action peut être un changement radical ou bien simplement procéder à aucun changement. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. L'indicateur ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel.²⁰

1.2. Définition d'un indicateur social :

« L'indicateur social est défini à partir d'une donnée de base qu'est l'information sociale, mais pour qu'il puisse constituer valablement l'unité d'œuvre du tableau de bord, il convient d'enrichir cette information sociale pour la rendre plus signifiante »²¹

« Information sociale sélectionnée pour mesurer les évolutions d'une variable de la gestion sociale propre à un domaine particulier des ressources humaines, comme l'emploi, la rémunération ou le climat social. Pour enrichir l'information, il est utile de la comparer à la valeur qu'elle prenait les années passées, de préférence au même mois, ainsi qu'aux valeurs moyennes nationales »²²

¹⁹ ALAZARD. C, SEPARI. S, Op.cit., p. 559.

²⁰ ALAIN Fernandez, Op.cit., p. 257.

²¹ TAIEB. J-P, Op.cit., p. 38.

²² TAIEB. J-P, « dictionnaire des ressources humaines », Ed. DUNOD, Paris, 2007, p. 197.

2. Caractéristiques d'un bon indicateur RH :

Il y a de nombreuses règles et conditions à respecter pour que les indicateurs jouent pleinement leurs rôles :

2.1. Clair et simple :

La simplicité est parmi les critères de choix des indicateurs quand l'indicateur est trop compliqué, il présente le risque d'un « cout » d'obtention élevé (temps d'élaboration important pouvant entraîner une édition tardive, par exemple) et celui d'une interprétation délicate.

2.2. Pertinent :

L'indicateur doit être lié à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. Il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, on doit tendre à donner à l'indicateur la valeur ajoutée maximale par sa mise en perspective par rapport à des balises pertinentes (objectifs, marges acceptables, valeurs comparatives, etc...) ²³

2.3. Ponctuel :

Il doit être dispensable au moment opportun et cela dépend en premier lieu de la performance du système d'information mis en place au niveau de l'entreprise qui permet la consolidation et les interfaces efficaces, un accès acceptable en termes de délais de production et de temps de réponse.

2.4. Fiable :

Seules les informations dignes de confiance sont susceptibles de contribuer à l'aide à la décision. Un utilisateur ne prendra jamais de décision après lecture d'une information dont il n'est pas sûr. Tant que la fiabilité d'une information n'est pas établie, on ne peut pas l'exploiter pour construire un indicateur.

2.5. Personnalisés et motivant :

Le choix des indicateurs se fait en concertation avec les responsables concernés. Ceux-ci s'approprient les indicateurs avec logique et les utilisent comme outils de gestion et de décision.

²³ Pierre voyer, « tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1999, P. 69.

3. Les trois rôles d'un indicateur social :

Les trois rôles d'un indicateur social sont résumés comme suit²⁴ :

3.1. Informer :

Le premier rôle de tout indicateur social est celui d'informer. L'information donnée par l'indicateur permet à l'entreprise de mesurer le résultat de la politique sociale déjà mise en œuvre.

3.2. Diagnostiquer :

Le deuxième rôle des indicateurs sociaux est celui de faire un diagnostic de la situation, c'est-à-dire de faire ressortir l'écart qu'il y a entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale.

3.3. Prévoir :

Le troisième rôle des indicateurs sociaux est de prévoir. Les indicateurs d'alerte permettent de détecter les éléments susceptibles de provoquer des dysfonctionnements, de préciser les moyens nécessaires pour mener les actions correctrices et de suivre l'évolution positive des actions engagées.

4. Choix des indicateurs :

L'indicateur social étant l'unité d'œuvre du tableau de bord social, son choix contribue grandement à la réussite de l'outil à réaliser. En procédant à la double sélection qui suit et vous choisirez les bons indicateurs pour vos tableaux de bord.

Quantitativement, il faut prendre que les indicateurs essentiels (8 et 15 indicateurs en moyenne), ils sont tous exprimés sous forme de ratios ou de pourcentages relatifs à plusieurs années. Qualitativement, on les trie pour en garder que ceux qui éclairent les objectifs de la firme.

Une fois que les objectifs sont fixés avec attention, le choix des indicateurs devient facile et leur nombre, de ce fait, réduit.

En résumé, le choix des indicateurs se fait en fonction de leur contribution à la réalisation de l'objectif et des actions possibles qu'ils permettent en cas de dérive²⁵.

²⁴ TAIEB. J-P, Op.cit., P. 43.

²⁵ Ibid., P. 44.

5. Principes de création d'un indicateur social :

L'élaboration d'indicateurs sociaux, calculés et référencés, représente un point majeur de la méthodologie de construction des tableaux de bord sociaux. Il convient maintenant d'analyser les constats ainsi présentés pour pro-agir le cas échéant. Pour cela il est nécessaire d'avoir préalablement défini des normes ou des objectifs intermédiaires pour chaque étape de notre chemin vers l'objectif.

On constate que pour inscrire un nouvel indicateur dans un TB, il y a lieu de respecter un certain nombre de principes, on trouve :

5.1. Associer chaque objectif, et chaque facteur clé de succès à un ou plusieurs indicateurs

Dès lors que les objectifs et les variables d'action ont été clairement déterminés, la construction des indicateurs devient possible. Les indicateurs sont des informations chiffrées et synthétiques qui doivent aider à la prise de décision. Tous les objectifs et toutes les variables d'action doivent être éclairés par un indicateur. Il peut y avoir plusieurs indicateurs mais il est préférable de limiter le volume d'informations. Il faut donc s'attacher à retenir les plus pertinents.²⁶

5.2. Produire des indicateurs de qualité

Les réunions ne doivent pas être consacrées à valider les chiffres, à se demander d'où ils proviennent et comment ils ont été obtenus. Le mode de calcul doit avoir été explicité clairement et documenté. Pour certaines données on peut se permettre une marge d'approximation. C'est le cas lorsqu'on souhaite avoir des chiffres avant la clôture des états comptables. Mais le mode d'évaluation devra être approuvé, la marge d'erreur réduite, et son amplitude évaluée à l'avance. Pour fiabiliser le système, il est bon de prévoir des contrôles de cohérence.²⁷

²⁶ MILLIE-TIMBAL. Marie-Hélène, « construire des tableaux de bord vraiment utiles », 5ème Edition, éd. GERESO, France, 2018, P. 68.

²⁷ Ibid., P. 70.

5.3. Choisir un référentiel

La mise au point d'un TB demande la fixation des normes pour chaque indicateur. Cette norme est la donnée de référence qui représente l'état normal de la chose mesuré. Elle résulte d'un choix collectif raisonné fait par le groupe de pilotage. Elle sert de base de comparaison et d'analyses d'écart entre elle et la réalité. La norme peut être fixée à partir du passé, ou par rapport à un objectif d'amélioration, ou encore en s'appuyant sur des données externes (benchmarks).

5.4. Choisir la fréquence

La périodicité de chaque indicateur est choisie selon la nature de l'activité, le niveau de responsabilité et le type de gestion.

« La périodicité doit être adaptée aux fréquences d'analyses et aux possibilités d'actions du gestionnaire. Elle doit permettre une réaction en temps opportun et correspondre au délai minimum nécessaire pour que les paramètres pris en compte puissent se modifier sous l'action du dirigeant concerné »²⁸

5.5. Rassembler les indicateurs dans le tableau de bord de synthèse :

Le tableau de bord de synthèse doit présenter les seuls indicateurs clés précédemment définis. La présentation doit, si possible, intégrer des commentaires, ce qui facilitera l'interprétation et la prise de décision. Cela suppose évidemment qu'une analyse des chiffres soit effectuée avant la publication du tableau de bord.

5.6. Présenter l'indicateur sur le poste de travail :

Présentation doit mettre en valeur les éléments essentiels : les indicateurs clés et les signes d'alertes éventuels. La présentation doit être standardisée pour faciliter un repérage rapide. L'appréciation du sens porté par l'indicateur est dépendante de sa présentation. Que ce soit sous la forme d'un tableau, d'un voyant, d'une courbe ou d'une barre-graphe, il existe une représentation spécifique pour chaque indicateur qui dépend autant de l'information portée que des habitudes du décideur.²⁹

²⁸ GERVAIS. M, Op.cit., P. 618.

²⁹ ALAIN Fernandez, « l'essentiel du tableau de bord », 5ème Edition, Eyrolles, Paris, 2018, p. 81.

6. Les typologies d'indicateurs sociaux :

On distingue trois types d'indicateurs³⁰ : les indicateurs de gestion sociale, indicateurs de performance RH et de création de valeur. Ils correspondent peu ou prou aux étapes d'évolution de la fonction de ressources humaines au sein de l'entreprise.

6.1. Les indicateurs de gestion sociale :

On les trouve dans les tableaux de bords sociaux de l'entreprise. Ils concernent majoritairement les données relevant de l'administration du personnel : les effectifs, les flux de personnel, la démographie, l'absentéisme, la formation et les couts salariaux. Ils se concentrent sur les informations nécessaires au reporting social de l'entreprise.

Le suivi de ces indicateurs permet de contrôler l'évolution de la masse salariale et des principaux frais de gestion de personnel, épargne salariale, retraites....

6.2. Les indicateurs de performance RH :

Ils ont apparu à la fin des années quatre-vingt. Ils sont liés à la recherche d'optimisation des processus fonctionnels et à la professionnalisation des équipes RH. Il s'agit alors d'améliorer le service à l'opérationnel tout en continuant d'optimiser les couts.

Il est important de distinguer deux familles de processus :

6.2.1. Les processus fonctionnels :

Se base sur les fonctions essentielles de la DRH : recrutement, formation, gestion des carrières, gestion de la mobilité, systèmes de rémunération... Ils visent à fournir un niveau de service répondant aux attentes individuelles des clients. On assiste dans les grands groupes à des opérations de reingenierring conduisant à la centralisation ou à l'externalisation de certaines fonctions RH.

³⁰ Joëlle Imbert, « Les tableaux de bord RH », Éditions d'Organisation, Paris, 2007, pp. 50-79.

6.2.2. Les processus transverses :

Ils concernent les domaines de finalité de management humain : management de la compétence, des talents, de la performance... Le résultat de ces processus est collectif, ils servent les intérêts globaux de l'entreprise. Leur impact se mesure à plus long terme.

6.3. Les indicateurs de création de la valeur :

Cette catégorie permet de contrôler le rôle de la fonction RH dans la création de valeur. Les RH deviennent des partenaires du business et de la stratégie. Les politiques, pratiques et actions RH s'inscrivent clairement dans la chaîne de création de valeur, contribuant à la réalisation des résultats et à la pérennité de l'entreprise.

En effet la création de la valeur matérielle (résultats financiers) génère de la valeur immatérielle (connaissances, motivation...) et réciproquement. C'est de cette complémentarité que naît la richesse de la fonction RH. On distingue trois catégories de la création de valeurs :

6.3.1. La création de la valeur économique :

Lorsque l'entreprise décide d'un investissement, qu'il concerne la formation, le recrutement, le système d'information ou la rémunération, l'objectif est de contribuer à l'atteinte d'un résultat économique. Pour être mesurable, ce résultat est rattaché à un indicateur financier de type CA ou marge, ou bien à un objectif stratégique : satisfaction client, prise de parts de marché, délais de mise sur le marché...

6.3.2. La création de la valeur intellectuelle :

Les méthodes de valorisation du capital humain existent depuis les années quatre-vingt-dix. Elles offrent une première approche pour améliorer la visibilité de l'entreprise sur ses actifs immatériels, le capital intellectuel est composé de deux éléments :

- **Le capital humain :** qui repose sur l'ensemble des compétences, des connaissances et de l'expérience des salariés ;
- **Le capital structurel :** qui couvre les structures indispensables au support et au développement du capital humain. Il intègre des éléments comme la qualité et la disponibilité des technologies de l'information, les bases de données, l'organisation de la circulation des connaissances, les brevets...

6.3.3. La création de la valeur sociale :

.Les critères de mesure de la performance sociétale demandent à être précisés, dans les rapports sur la performance sociétale. Ceci pose la question de leur finalité :

- **Performance financière :** Norton et Kaplan estiment que la performance sociétale influence et influencera la valeur boursière des sociétés.
- **L'image de l'entreprise :** Les candidats et les clients jeunes sont beaucoup plus sensibles que leurs aînés aux considérations sociétales : lutte contre la pauvreté, défense de l'environnement... Compte tenu de la pénurie des compétences et des talents, la prise en considération des valeurs individuelles est à prendre en compte par les recruteurs.
- **La motivation des salariés :** la conduite des projets sociétaux qui conforte la fierté d'appartenance et le niveau d'engagement des salariés.
- **La diversité :** Source de richesse et d'intégration, la diversité permet d'élargir les ressources de recrutement, d'éviter les discriminations internes liées à l'âge, au sexe, à l'appartenance ethnique ou au handicap.
- **L'employabilité :** C'est la capacité des salariés à préserver un emploi dans l'entreprise ou sur le marché du travail. Le concept de développement durable intègre le maintien de la santé des salariés et l'aptitude à conserver un emploi tout au long de la vie active.

7. Les principaux indicateurs RH :

Les indicateurs sociaux seront abordés en fonction de différents domaines de la gestion de ressources humaines et de sa problématique³¹ :

7.1. Les indicateurs financiers

Il s'agit de calculer la contribution économique des ressources humaines à l'activité de l'entreprise. Les indicateurs les plus connus sont les indicateurs de productivité, d'efficience qui mettent en relation un indicateur de production et un indicateur de moyen humain qui sont évalués en volume ou en valeur.

Tableau N° 02 : Les indicateurs financiers

| RATIOS | MODE DE CALCUL | INTERPRETATIONS |
|---------------------------|-----------------------------------|---|
| Ratio de productivité | Chiffre d'affaire/effectif moyen | La contribution d'un salarié à la réalisation du CA. |
| | Valeur ajoutée/effectif moyen | La contribution d'un salarié à la réalisation de la richesse de l'entreprise. |
| Ratios des dépenses en RH | Frais de personnel/effectif moyen | Mesurer ce que chaque salarié perçoit comme niveau de rémunération. |
| | Masse salariale/chiffre d'affaire | La part consacré du CA pour la MS qui ne doit pas dépasser 20%. |

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages et des articles consultés.

7.2. Les indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne, elle est stratégique pour l'entreprise car elle permet l'adaptation aux changements sous la responsabilité de la FRH, ces indicateurs mesurent l'effort de formation déployé par l'organisation et les moyens financiers engagés pour la mission et parmi les indicateurs de formation les plus utilisés, on trouve :

³¹ GERALD Naro, « contrôle de gestion sociale : reporting et pilotage des données sociales », université Montpellier 1, [en ligne], pp. 8-23. [Consulté le 18 mars 2020 à 19H48]. Disponible à l'adresse : <https://slideplayer.fr/slide/466681/>.

Tableau N° 03 : Les indicateurs de formation

| RATIOS | MODE DE CALCUL | INTERPRETATIONS |
|-----------------------------|---|---|
| Ratio d'effort de formation | Dépenses de formation/masse salariale | La part de la masse salariale destiné à la formation. |
| Ratio de salariés formés | Nombre de salariés formés/effectifs total | Ce ratio mesure le nombre de salariés envoyés en formation par rapport à la totalité de l'effectif. |
| Taux de réalisation | Budget réalisé/budget prévue * 100 | Mesure l'écart entre les prévisions et les réalisations en matière de formation. |

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages et des articles consultés.

7.3. Les indicateurs de structures :

Ces indicateurs permettent de caractériser la structure des effectifs et de l'organisation, ils peuvent également servir de benchmark pour plusieurs centres de responsabilités.

Tableau N° 04 : Les indicateurs de structures

| RATIOS | MODE DE CALCUL | INTERPRETATIONS |
|-------------------------|--|--|
| Taux d'encadrement | Effectif cadre/effectif moyen (même chose avec toutes catégories confondues) | Mesurer le nombre d'effectifs cadres parmi la totalité de l'effectifs. |
| Taux productifs directe | Effectif productifs directe/effectif moyen | Mesure le nombre de salarié qui sont en relation directe avec la productivité. |

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages et des articles consultés.

7.4. Les indicateurs de rémunération

Les indicateurs qui portent sur la politique salariale incluent quatre bases de calcul³² :

- ✓ **La masse salariale** : qui comprend toutes les sommes versées à titre de salaires à tous les employés de l'entreprise.
- ✓ **La rémunération brute** : correspond à la partie de la masse salariale qui est versée aux individus, après paiement des charges sociales patronales.
- ✓ **La rémunération nette** : correspond au montant d'argent versé aux employés, une fois que ceux-ci se sont acquittés des charges sociales et d'autres charges éventuelles (par exemple : une mutuelle de santé)
- ✓ **La rétribution monétaire non salariale** : C'est des rétributions monétaires versées, en dehors des salaires : versements au titre de la participation aux bénéfices ou d'un accord d'intéressement, achat d'actions à titre préférentiel, possibilités de divers achats à prix réduit offerts par le comité d'entreprise, etc.

Tableau N° 05 : Les indicateurs de rémunérations

| RATIOS | MODE DE CALCUL | INTERPRETATION |
|---|---|---|
| Ratio de rémunération moyenne | Masse salariale annuelle/effectif moyen mensuel | Mesure le salaire moyen. |
| Ratio d'accroissement des rémunérations | Pourcentage annuel d'accroissement des salaires de l'entreprise/pourcentage annuel d'accroissement des salaires au niveau sectoriel | Mesure la hausse des rémunérations annuelles. |

³² GUERRERO. Sylvie, « les outils de l'audit social : *optimiser la gestion des ressources humaines* », Ed. DUNOD, Paris, p. 114.

| | | |
|---|--|---|
| Ratio de progression de pouvoir d'achat | Indice des salaires de l'entreprise/indice des prix | <ul style="list-style-type: none"> - Si ratio = 1 : le pouvoir d'achat stable. - Si ration > 1 cela signifier l'augmentation du pouvoir d'achat. - Si ration < 1 signifier que le pouvoir d'achat à baisser. |
| Ratios de la hiérarchie des salaires | Salaire moyen des catégories les mieux rémunérées/salaire moyen des catégories les moins bien rémunérées | Compare entre les salaires les plus hauts et les salaires les plus bas. |

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages et des articles consultés.

7.5. Les indicateurs d'intégration

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne (la direction générale, les autres départements fonctionnel ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), délai et le cout.

Tableau N° 06 : Les indicateurs du recrutement

| RATIOS | MODE DE CALCUL | INTERPRETATION |
|---------------------------|---|---|
| cout moyen du recrutement | Couts des recrutements/nombre de recrutements sur période P | Mesure le cout du personnel moyen recruté. |
| La sélectivité | Nombre de candidats retenus/nombre de recrutement sur la période | Mesure la sélection des candidats les plus adéquats au poste. |
| La qualité de recrutement | Nombre de candidats restants au bout d'un an/nombre de recrutement. | Adéquation entre le profit du candidat et exigences de poste. |
| Ratio de promotion | Nombre de promotions annuelles/effectif moyen | Mesure le taux de personnel promu dans l'année. |

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages et des articles consultés.

7.6. Les indicateurs de mouvement de main d'œuvre

Les indicateurs de mouvement portent sur la mobilité interne et externe des salariés. La mobilité interne peut être horizontale (ou fonctionnelle) et verticale par le biais de promotions. Les indicateurs de mouvement donnent une idée du dynamisme des collaborateurs et de leur aptitude à apprendre et à s'adapter³³.

Tableau N° 07 : les indicateurs de mouvement de main d'œuvre

| RATIOS | MODE DE CALCUL | INTERPRETATIONS |
|---------------------------------|--|--|
| Turn-over | Nombre de sorties sur P/Effectif moyen P-1 | Mesure la rotation du personnel, c.-à-d. le nombre de départs vers l'extérieur pendant une période donnée. |
| Turn-over subi | Nombre de sorties sur non voulus P/Effectif moyen P-1 | |
| Taux de déperdition | Nombre d'embauches/nombre de départs volontaires | Mesure le taux de démission. |
| Ratio de mobilité fonctionnelle | Nombre de salariés ayant changé de fonction/effectif moyen | Mesure le taux de salariés qu'ils ont changé de fonction. |
| Ratio d'absentéisme | Nombre de jours d'absence/ nombre total de jours théoriques | Mesure le taux de d'absentéisme. |

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages et des articles consultés.

³³ Ibid., P. 109.

7.7. Les autres Indicateurs Sociaux³⁴ :

Les indicateurs de flexibilité :

– Ratio de flexibilité = $\frac{\text{(Nombre de CDD de surcroit + temps partiels + contrats alternants)}}{\text{EFFECTIF MOYEN MENSUEL}}$

Les indicateurs de sécurité :

– Taux de fréquence des accidents de travail = $\frac{\text{Nombre d'accidents avec arrêts}}{\text{Nombre d'heures théoriques de travail}} \times 10^6$

– Taux de gravité des accidents du travail = $\frac{\text{Nombre de journées perdus}}{\text{Nombre d'heures travaillés}} \times 1000$

Les indicateurs de conflictualité :

– Taux de conflictualité = $\frac{\text{Nombre d'heures de grève}}{\text{nombre d'heures théoriques de travail}}$

Tableau N° 08 : Les indicateurs de situation

| RATIOS | MODE DE CALCUL | INTERPRETATIONS |
|-------------------------|---|--|
| Ratio d'âge | Somme des âges des salariés/Effectif | Ces ratios se calculent une fois par an à un moment donné. |
| Ratio de vieillissement | Nombre de salariés à X ans de la retraite/Effectif | |
| Ratio de stabilité | Nombre de salariés depuis N ans dans l'entreprise/Effectif moyen. | |
| Ratio d'ancienneté | Nombre de salariés ayant moins de X ans d'ancienneté/Effectif moyen | <ul style="list-style-type: none"> – Lorsque X=5 ans, un ratio normale doit être compris [0.1 et 0.2]. – En dessous de 0.1 il s'agit d'un manque de renouvellement du personnel. – Au-delà de 0.2, c'est l'expérience collective qui risque de manquer. |

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages et des articles consultés.

³⁴ TAIEB. J-P, « valoriser la performance RH », Ed. DUNOD, Paris, 2016, pp. 150-152.

CONCLUSION :

En nous avons pu constater que les TBS sont devenus des outils à utilisation quotidienne qui aident à la prise décision destinée à la DRH, mais on trouve aussi des managers opérationnels qui se préoccupent de plus en plus de l'évolution de leur taux d'absentéisme, de leur turn-over ou de leur taux d'engagement budgétaire de la masse salariale.

Raison pour laquelle, la DRH doit élaborer un TB particulier, selon sa propre performance, ce dernier est destiné en premier lieu à la direction générale. Sa fréquence annuelle peut être ramenée au semestre en fonction du contexte.

Un tableau de bord, pour qu'il soit efficace, il doit fournir des indicateurs pertinents. De ce fait, le choix des indicateurs se fera en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise et des projets d'améliorations de la fonction RH qui seront utiles aux membres de la direction générale pour anticiper leurs problèmes et prendre des décisions au moment décisif.

Ainsi que, sa contribution directe ou indirecte aux résultats économiques et à la mise en œuvre du plan stratégique, ce qui est permis d'avoir une vision rapide des actions mises en œuvre, des écarts par rapport aux objectifs visés et des changements à opérer.

Enfin, on peut dire que le tableau de bord RH est un outil de suivi de l'activité de l'entreprise, mais il convient d'être parfaitement lucide sur ces limites, il n'est pas une finalité en lui-même.

Sa véritable valeur réside dans l'exploitation que l'on en fait pour agir et réagir sur le terrain de l'entreprise entraîner des améliorations concrètes.

**CHAPITRE 02 : LE TABLEAU DE
BORD ET LE PILOTAGE DE LA
FONCTION DE RESSOURCES HUMAINES**

INTRODUCTION :

La gestion du personnel se développe au sein des entreprises pour tendre vers une véritable gestion RH. Celle-ci passe par le développement des compétences, l'évolution professionnelle, le plan de formation, le recrutement. Pour parfaire cette modernisation, il y a des outils de management mis à la disposition des responsables de la fonction ressources humaines : le bilan social et les tableaux de bord. Ces outils de pilotage doivent permettre de mieux appréhender les phénomènes observés et d'accompagner les entreprises dans leur prise de décision.

Le tableau de bord social est l'outil essentiel au pilotage de la performance des RH. Il permet de mettre en évidence par des chiffres, les dysfonctionnements présents au sein de l'entreprise. Ainsi de piloter leurs activités et projets, d'être informés sur le niveau de leurs performances en affichant les résultats des mesures faites, leur permettant d'apporter une attention particulière aux zones d'amélioration, décider et réagir au moment opportun de façon dynamique et progressive.

De ce fait, dans ce deuxième chapitre notre objectif est de donner un aperçu sur la notion de contrôle de gestion sociale et le pilotage RH. Il est subdivisé en deux sections, la première section traitera les concepts généraux sur le contrôle de gestion social, la deuxième section sur le tableau de bord en tant qu'outil de pilotage et d'aide à la performance de l'entreprise.

SECTION 01 : Aspects généraux sur le contrôle de gestion sociale

Dans cette section, nous allons essayer d'aborder la notion de base liée au contrôle de gestion sociale, ensuite nous procédons à la présentation de ses typologies, ses outils, et en enfin les intérêts qu'il présente pour l'entreprise et pour la fonction de ressources humaines.

1. Notions du contrôle de gestion :

1.1. Définition du contrôle de gestion

« Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques »³⁵

1.2. Qu'est-ce que le contrôle de gestion sociale ?

« Le contrôle de gestion des ressources humaines se présente comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. A ce titre, il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'entreprise et fournir les indicateurs de la mesure de leur performance »³⁶

« Le contrôle social est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs couts »³⁷

³⁵ ALAZARD. C, SEPARI. S, Op.cit., p. 28.

³⁶ TAIEB J-P, Op.cit., p. 218

³⁷ MARTORY. B, « Contrôle de gestion sociale », 9ème Edition, Ed. Vuibert, Paris, 2018, p. 6.

2. Les objectifs du contrôle de gestion sociale :

Le contrôle de gestion sociale utilise des données qui circulent dans les diverses directions de l'entreprise portant sur l'ensemble des données et activités sociales de l'entreprise (recrutement, formation, communication, rémunération...).

Le contrôle de gestion RH permet, à partir d'une approche quantitative des indicateurs sociaux, de vérifier la bonne adéquation de la fonction RH par rapport aux objectifs fixés, pour mettre en évidence la bonne participation de la fonction RH aux objectifs de l'entreprise elle-même.

Par ailleurs, le contrôle de gestion sociale donc à³⁸ :

➤ Concevoir, mettre en place et animer un système d'information :

Premièrement on définit les bases de données et tableaux de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances et les couts qu'ils engendrent ;

➤ Conduire, les analyses économiques ou socioéconomiques qu'impose un pilotage rationnel :

Citons par exemple l'analyse des évolutions de la masse salariale, l'analyse des évolutions de la performance, l'étude des écarts sur les budgets de frais de personnel, la détermination des couts sociaux cachés, etc. ;

➤ A traduire en objectifs, en prévisions, en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio-économiques :

C'est l'objet du contrôle budgétaire social de rassembler ces éléments et de les intégrer dans une approche budgétaire cohérente.

➤ Traduire en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio-économiques.

En résumé, le contrôle social permet un meilleur pilotage d'une organisation moderne en présentant des informations quantitatives sur les ressources humaines.

³⁸ Ibid., p. 7.

3. Les composantes du contrôle de gestion sociale :

Le contrôle de gestion des ressources humaines se compose de deux sections radicales qui sont³⁹ : le contrôle budgétaire de la gestion sociale et le contrôle qualitatif de la gestion sociale.

3.1. Le contrôle budgétaire de la gestion sociale :

Le fonctionnement de la gestion sociale repose sur l'utilisation, à bon escient, des différents budgets qui composent les domaines de sa gestion. Cela veut dire que les budgets alloués à chaque domaine de la gestion sociale sont faits par mesure et précision.

Le contrôle budgétaire de la gestion sociale s'intéresse plus particulièrement à la fixation et à la réalisation nominale des objectifs financiers affectés aux différents domaines de la Direction des Ressources Humaines, qui font généralement l'objet d'enveloppes budgétaires alloués, par entité organisationnelle, pour un exercice donné.

On retrouve aussi les grands postes budgétaires de la fonction RH. Les autres budgets de la Direction des Ressources Humaines, son importance dépend essentiellement de la stratégie sociale adoptée, mais aussi des objectifs du moment. Citant en exemple, les entreprises en fort développement consacrent une part importante du budget de la Direction des Ressources Humaines aux opérations de communication et au recrutement.

3.2. Le contrôle qualitatif de la gestion sociale :

La GRH est, par définition, une gestion qualitative des hommes au sein des organisations. C'est pourquoi on trouve des complications lors de la fixation d'objectifs qualitatifs, ainsi leurs transpositions en indicateurs sociaux pour mesurer l'évolution des résultats obtenus. C'est la raison pour laquelle la fonction RH est le siège d'un paradoxe quant à la démonstration de sa contribution aux résultats de l'entreprise. En effet, lorsque les organisations sont en difficulté économique, une des solutions qui consiste à diminuer les charges salariales par le biais de plans sociaux, donc par le licenciement d'une partie du personnel. La corrélation existant entre déficit global d'exploitation et charge de personnel paraît alors évidente et on dira qu'elle est explicite.

Le contrôle qualitatif de la gestion sociale permet la fixation et la réalisation nominale d'objectifs en relation directe avec les ressources humaines dans les huit grands domaines du contrôle de gestion qui sont :

³⁹ TAIEB. J-P, Op.cit., p. 217.

- Recrutement / intégration
- Gestion des rémunérations
- Gestion des carrières
- Gestion des temps productifs
- Relation avec les instances représentatives du personnel
- Gestion de la formation
- Gestion des compétences
- Sécurité et protection sociale des salariés

4. Les niveaux de contrôle de gestion sociale :

On peut distinguer deux niveaux de contrôle de gestion sociale qui sont⁴⁰ : CGS stratégique et CGS opérationnel.

4.1. Le contrôle de gestion sociale stratégique :

Le CGS permet à la direction d’appréhender la nature des hypothèses conditionnant, de manière déterminante pour le long terme, les activités et les structures de l’entreprise jugées les plus aptes à lui permettre de réaliser ses finalités.

Dans le cas du contrôle social, il est celui des options à long terme prises par les directions générales et directions des ressources humaines concernant les structures de rémunérations, l’évolution des compétences, l’accroissement des coûts sociaux, ainsi celui du choix des processus de contrôle qui est la structure du fonctionnement du système.

4.2. Le contrôle de gestion sociale opérationnel :

Le CGS opérationnel est le système qui incite chaque responsable à gérer et bien organiser les facteurs clés du succès dans le but de bien mener la stratégie de l’entreprise, qui lui permet de comparer le déroulement de son action vis-à-vis aux objectifs fixés à court terme et d’identifier la cause d’éventuelles divergences pour déduire la nature des mesures à mettre en œuvre. Il concerne prioritairement la mise en place et le suivi des budgets de frais de personnel, mais aussi la gestion décentralisée des rémunérations, des flux d’effectifs et de l’ajustement des compétences requises sur les postes, c’est-à-dire la mise en place et le suivi des tableaux de bord de la gestion sociale décentralisée.

⁴⁰ MARTORY. B, Op.cit., p. 8.

Dans cette unité de production de matériel électronique, le suivi des effectifs et des temps de travail est opéré mensuellement par les chefs de services, qui sont responsabilisés sur les écarts d'effectifs, de temps de travail et de masse salariale.

5. Les missions du contrôle de gestion sociale⁴¹ :

La première mission de la fonction contrôle de gestion sociale consiste à préparer des rapports sociaux de qualité et fiables.

Le contrôleur de gestion sociale est responsable de toutes les données émises dans son rapport. Il tient donc au contrôleur de vérifier la fiabilité de la source, sa définition ou les contraintes techniques. Dans les rapports/tableau de bord, il faut indiquer les définitions des chiffres ou des notions. Afin de ne pas laisser de libre interprétation aux destinataires des données sociales.

La deuxième mission consiste à analyser les données récoltées pour comprendre les résultats obtenus et pour apporter des éléments de prospective.

Il faut systématiquement prévoir des données avec l'évolution ou la tendance, ce qui permet de remarquer la dégradation d'indicateurs (par exemple le taux d'absentéisme) ou les impacts en matière de gestion et pilotage (par exemple une augmentation du nombre des salariés).

Lorsque le contrôleur de gestion sociale crée des indicateurs, ceux-ci doivent être cohérents pour mesurer les objectifs fixés par la direction ou une « norme » acceptable par l'entreprise, afin de faciliter la lecture des données. Selon la taille de l'entreprise, un benchmark interne, « bienveillant », entre les activités d'un même groupe, permet de comparer les indicateurs d'une entité à l'autre.

De plus, le contrôleur de gestion sociale émet des hypothèses et des simulations pour l'avenir, sur les domaines de son périmètre (effectifs, masse salariale, cout du travail...). La production d'éléments de prospective facilitera le pilotage social.

Le contrôleur de gestion sociale doit fournir des simulations et aussi des perspectives pour les proposer à ses « clients internes » : effectifs d'intérimaire, évolution des frais de personnel, impact des changements de législation sociale sur le cout du travail, nombre de départs à la retraite, nombre de recrutements...

⁴¹ COLLIN. E, « le contrôle de gestion sociale », 3^{ème} édition, Ed. GERESO, le Mans (France), 2019, pp. 13-15.

Enfin, le contrôleur de gestion sociale doit savoir créer et gérer un budget frais de personnel. Cette mission s'avère déterminante dans le pilotage social. Il faut connaître le droit social, comprendre les impacts des décisions d'entreprise sur le coût du travail (augmentations salariales, promotions...) et les enjeux liés aux obligations légales (temps de délégation des partenaires sociaux, absentéisme, préavis...).

6. Les outils du contrôle de gestion sociale :

6.1. Le reporting social :

Il consiste à rendre compte à la hiérarchie des données sociales, des actions et résultats concernant les salariés dans les différents centres de responsabilité. On parlera alors d'un **reporting interne**. Il peut qu'il soit pour la fonction RH, d'une remontée d'information depuis les diverses directions des ressources humaines décentralisées au niveau des établissements ou filiales de l'entreprise, vers la DRH du groupe. Au-delà du *reporting* interne, **le reporting** peut être **externe** s'il s'agit de rendre compte aux parties prenantes de l'entreprise (investisseurs, représentants du personnel, analystes financiers...) des données sociales de l'entreprise.⁴²

6.2. Les budgets sociaux :

Les budgets sociaux sont l'ensemble des projections annuelles des frais concernant les ressources humaines : ils regroupent les budgets de frais de personnel et les budgets de dépenses sociales : service du personnel et action sociale principalement.⁴³

6.3. La comptabilité analytique sociale :

Nous définirons la comptabilité analytique sociale comme l'ensemble des procédures et étapes qui permettent de déterminer et d'analyser les coûts et avantages sociaux. Comme la comptabilité analytique classique - sur laquelle d'ailleurs reposent ses principaux fondements - elle rassemble plusieurs types d'approches des coûts appropriés aux problèmes qui lui sont posés. Ses méthodes se définissent progressivement au fil des expériences, dans le souci de répondre aux besoins révélés sur le terrain, essentiellement l'approvisionnement du contrôle social en informations quantitatives.⁴⁴

⁴² GERARD Naro, « Management et Gestion des ressources humaines : *stratégies, acteurs et pratiques* », 2006, p. 44. [Consulté le 02 avril 2020 à 17H54]. Disponible à l'adresse :

https://media.eduscol.education.fr/file/Formation_continue_enseignants/35/3/GRH_actes_110353.pdf

⁴³ MARTORY. B, Op.cit., p. 319.

⁴⁴ Ibid., p. 336.

6.4. Le tableau de bord social :

« La vocation des TBS consiste à mesurer les résultats des différents paramètres de la politique sociale. Ils permettent de réaliser le diagnostic social de l'entreprise »⁴⁵.

Les tableaux de bord constituent l'outil de pilotage à court terme, des centres de responsabilité. Ils constituent un support privilégié pour le suivi opérationnel et la prise des décisions. Ils attirent l'attention des gestionnaires sur les points clés de leur gestion en donnant un compte rendu clair sur les réalisations au sein de leurs activités pendant une période donnée.

6.5. Le bilan social :

Le bilan social est un outil contributif utilisé dans le dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel dans une entreprise. Il apporte une vue d'ensemble dans des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il aide à se repérer les problèmes et les dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de Gestion des Ressources Humaines.⁴⁶

6.6. Le système d'information sociale :

L'objectif d'un système d'informatique est de faciliter les échanges d'informations entre les fonctions de pilotage d'une organisation et ses différents sous-systèmes opérants.

Le SIRH constitue un sous-système nécessaire aux fonctions de ressources humaines et de contrôle, afin de les aider dans le bon accomplissement de leurs missions.

« L'informatisation de la GRH a réellement pris son essor avec l'irruption de la micro-informatique. Les réseaux ont favorisé la reconfiguration de la fonction... Aujourd'hui, Internet et intranet permettent d'organiser le SIRH et offrent des opportunités pour améliorer la performance de la fonction RH dans chacune de ses missions »⁴⁷

⁴⁵ Joëlle Imbert, Op.cit., p. 54.

⁴⁶ FONTAINE. C-G, ZAMBEAUX. A, Loc.cit., p. 9.

⁴⁷ PERETTI. J-M, « gestion de ressources humaines », 21^{ème} édition, Ed. VUIBERT, Paris, 2016, p. 258.

7. La place de contrôle de gestion sociale dans la fonction RH :

En fonction de la structure et de l'organisation, les thèmes sous la responsabilité du contrôleur de gestion sociale seront donc variables⁴⁸, potentiellement le champ est très large et recouvre toute la politique RH :

➤ Suivi des effectifs :

- Effectifs globaux, effectifs ventilés par : (site, ancienneté), mouvements d'entrées sorties, métiers ou catégories (cadres/non cadres), sexe, âge : (pyramide des âges)... ;

➤ Masse salariale :

- Suivi budgétaire et analyse des écarts : écarts sur effectifs, sur structure, sur ancienneté ; écarts sur rémunérations (augmentations générales et individuelles) ; Effet masse, effet niveau, effet report.
- Rémunérations (éléments suivis par les entreprises) : salaire moyen, salaire médian, part du variable dans la rémunération globale, pouvoir d'achat, indicateurs de dispersion, échelle des rémunérations... ; analyses globales ou par catégories de personnel.

➤ Capital humain :

- Suivi des recrutements : nombre de recrutements, de candidatures, délais et couts, nombre de départs en période d'essai, recrutements internes/externes, % de recrutements sur compétences clés.
- Formation : couts en % de la masse salariale, l'analyse des couts et du volume de formation par types de formations, par catégories de salariés ; % de salariés formés, nombre de jours de formations par salariés...
- Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) : taux de couverture des compétences clés, suivi des promotions internes...

➤ Conditions de travail et climat social :

- Absentéisme : taux d'absentéisme (heures d'absence/heures théoriques), décomposition selon le type d'absentéisme (durée, causes...), absentéisme rémunéré ou non rémunéré...
- Turnover : global (total des départs/total des effectifs) et part des démissions.
- Indicateurs de climat social (enquête portant sur la satisfaction et l'engagement des salariés), suivi des conflits (grèves) et litiges (procès)...

⁴⁸ MILLIE .M-H, « le SIRH : enjeux, bonnes pratiques et innovation », 3^{ème} édition, Ed. VUIBERT, Paris, 2017, p. 213.

➤ **Responsabilité sociale :**

- Mesure de la diversité (âge, handicap, origine...), sécurité de l'emploi, avantages accordés au personnel... ; Explications dans le rapport de développement durable de la façon dont l'entreprise répond aux attentes des parties prenantes.

➤ **Performance RH :**

- Performance économique collective : ratios calculés par apport aux effectifs (CA/effectifs, VA/effectifs...) ou relativement à la masse salariale (MS/CA, MS/charges totales)...
- Performance de la fonction RH : moyens engagés par la fonction RH (en effectifs RH et en coûts) par rapport à la structure globale de l'entreprise (effectifs, CA, masse salariale).
- Analyses en globalité ou par processus (ex : coûts d'un bulletin de paie, coût d'un recrutement...) ; Part des dépenses internes/externes.

8. Le contrôle de gestion sociale et l'audit social :

Le développement des pratiques d'audit dans les domaines de la gestion comptable, le souci d'appliquer au domaine social une démarche et des outils incontestablement efficaces ailleurs, ont conduit certains experts à développer le concept d'audit social.

En matière sociale, l'objectif consiste à garantir la fiabilité des informations traitées dans la fonction personnelle et cela permet la maîtrise des coûts sociaux et vérifie l'application des choix stratégiques de la direction. Voici une définition que nous en donne un expert est conforme à cette finalité : *«un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH»*⁴⁹

Le contrôle de gestion sociale relève d'une pratique courante de l'entreprise en vue de préparer, coordonner et contrôler la décision sociale. L'audit social est, dans les principes au moins, d'une autre nature : il vise à s'assurer, de façon périodique, de la qualité du pilotage social d'une organisation. Trois différences fondamentales distinguent les deux procédures⁵⁰ :

⁴⁹ ELBAQQALY. S-D, «Thèse : L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises », (cas des entreprises marocaines), Université François-Rabelais de Tours, Spécialité : Sciences de Gestion, 2017, p. 70. [Consulté le 06 avril 2020 à 11H02]. Disponible à l'adresse :

https://pdfs.semanticscholar.org/fea2/50d990c094994ade9bc1a078da6b7c61c32a.pdf?_ga=2.141632626.1721654231.1589303175-9303175-372067701.1589303175.

⁵⁰ MARTORY. B, Op.cit., pp. 10-11.

- ✓ L'audit social ne s'opère pas dans la continuité, il suppose des actions nécessairement ponctuelles ; mais le contrôle social constitue au contraire un outil permanent au service du pilotage de l'organisation ;
- ✓ L'audit social peut être interne ou externe, il peut s'appliquer sur une partie de l'entreprise (usine, service) ou une catégorie clé de population ; il correspond donc à une approche qui peut être plus fragmentaire et ponctuelle et ne relève donc pas des systèmes de gestion courants de l'entreprise ; le contrôle social, au contraire, s'intègre naturellement à la gestion budgétaire permanente, dont il constitue un élément essentiel ;
- ✓ L'audit social concerne prioritairement les grandes organisations décentralisées qui ont pu définir des procédures dont il s'agira par la suite de vérifier le respect par les différentes sous-unités. Il n'a pas pour objectif principal d'éclairer la décision sociale, mais vise plutôt à apprécier la conformité des systèmes d'information et de décisions sociales aux normes internes ou aux exigences légales.

SECTION 02 : Le TB, un outil d'aide au pilotage social et à la performance RH

Les organisations contemporaines se trouvent confrontées à la nécessité d'améliorer leur performance pour se développer et survivre à la concurrence féroce. Pour ce faire, les entreprises disposent d'une possibilité limitée : l'accroissement du flux de leurs investissements et d'une possibilité jusqu'alors peu exploitée : l'amélioration de leur performance sociale. Pour ces faits, elles se tournent de plus en plus fréquemment vers les ressources humaines comme source d'élévation des surplus dégagés.

1. Définition de la performance sociale :

La performance est un concept difficile à définir de façon précise, il existe plusieurs définitions conceptuelles et distinctives selon le contexte d'utilisation.

« La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés : l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir »⁵¹

La performance RH définit les résultats des pratiques de GRH par rapport aux objectifs RH fixés, la performance varie d'une entreprise à l'autre. Elle est multidimensionnelle, comme le sont les finalités de l'organisation et subjective puisqu'elle dépend du niveau de ses ambitions. Dans un contexte de service direct au client, la performance sociale va viser une parfaite adéquation des ressources humaines, en nombre et en compétences, avec les besoins des opérationnels.

Dans un autre contexte comme la production, la performance RH vise l'adaptation permanente des compétences des collaborateurs aux évolutions technologiques des machines.

D'après P. Gilbert et M. Charpentier qui définissent la performance RH comme *« la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs »⁵²*

⁵¹ MARTORY. B, CROZET. D, « Gestion de ressources humaines », 9^{ème} éd, Ed. DUNOD, Paris, 2016, p. 173.

⁵² TAIEB. J-P, « valoriser la performance RH », Op.cit., p. 128.

2. Les niveaux de la performance sociale :

On en trouve deux niveaux de performance sociale⁵³

2.1. L'efficacité sociale :

Elle mesure le taux d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques. Il peut s'agir, par exemple de mesurer le degré de respect des étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.

De plus en plus souvent, la performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base d'indicateurs de qualité. Ces indicateurs sont établis sur la base de données industrielles, administratives ou à partir d'enquêtes commerciales.

Plus largement, la notion de performance sociale de l'organisation en termes d'efficacité se réfère aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie. Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.

2.2. Efficience sociale ou socio-économique :

La définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même, dans toutes les organisations soient homogènes ou hétérogènes. Il s'agit comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

$$\text{Performance (efficience)} = \frac{\text{Résultats obtenus par un homme, un groupe, une équipe ...}}{\text{Moyens en temps ou en couts mis en oeuvre pour les obtenir}}$$

3. Pourquoi piloter les performances ?

On peut mesurer et piloter les performances humaines pour cinq raisons, cumulatives qui expriment progressivement un projet de pilotage total des performances, intégreront tous les objectifs cités⁵⁴.

- Chaque salarié est conscient des objectifs de son service ou de son entreprise : il dispose ainsi de cibles connues, affichées et lisibles pour conduire sa mission.
- Chaque salarié a des repères pour baliser ses progrès : il peut ainsi situer à tout moment son cheminement vers la cible.

⁵³ MARTORY. B, CROZET. D, Op.cit., p. 174.

⁵⁴ Ibid., p. 182.

- Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances. Le système d'évaluation échappe ainsi à la subjectivité qui peut en ruiner les fondements et conduire à des conflits.
- Des informations objectives permettent de déterminer les salaires de performance, les organisations qui ont mis en place des formes de rétribution de performance disposent ainsi d'outils objectifs de détermination des salaires de performance.
- Chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux. On entre ainsi dans une logique de pilotage intégré des performances de l'ensemble des cellules constitutives d'une organisation

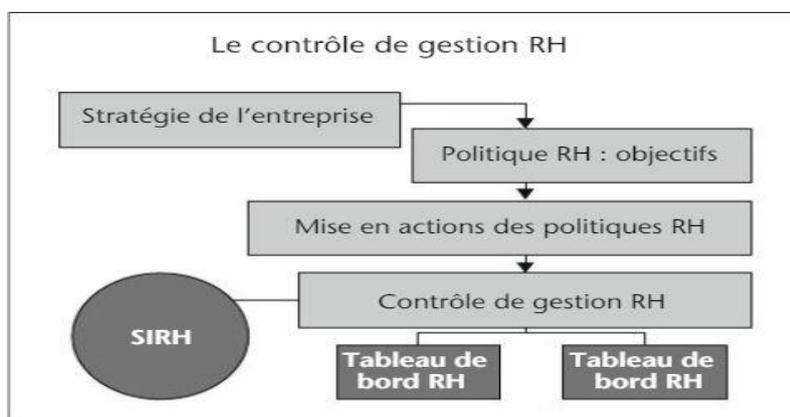
4. Mesurer la performance RH par un contrôle de gestion⁵⁵ :

Le contrôle de gestion qui s'appuyait dans ses premiers temps sur la comptabilité, mais aujourd'hui son objectif est de faire participer l'ensemble de l'entreprise à la réalisation des objectifs stratégiques en impliquant des professionnels en RH. C'est en cela une activité de veille qui supervise et optimise les pratiques de la GRH dans une démarche de performance continue. Son objectif principal est la maîtrise des paramètres de l'environnement RH afin que ce dernier soit en adéquation avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Le contrôle de gestion RH utilise des tableaux de bord de pilotage pour superviser l'ensemble des activités ressources humaines : le recrutement, les rémunérations, la formation et la gestion des compétences et la gestion de la masse salariale en sont les principaux thèmes.

Autrement dit, le contrôle de gestion social est un système d'aide au pilotage RH de l'entreprise avec l'objectif de contribuer à la performance de la gestion des ressources humaines et à la maîtrise de ses coûts.

Figure N° 01 : Le positionnement du contrôle de gestion



⁵⁵ TAIEB. J-P, « valoriser la performance RH », Op.cit., pp. 129-130.

5. La notion de pilotage :

« Parler de pilotage en matière de ressources humaines constitue une révolution, non pas dans la nature des tâches confiées aux responsables sociaux, mais dans l'affirmation d'une mission stratégique au service du changement social. Piloter le social, c'est assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance, mais est une fonction à part entière, au service des stratégies de l'entreprise ou de l'organisation qui la met en œuvre ».⁵⁶

Le pilotage s'organise en trois temps :

- **Désignation des cibles** qui constituent autant d'objectifs sociaux, socio-économiques au service d'une logique de conduite organisée du changement ;
- **Cheminement vers la cible**, en passant par une mesure périodique des écarts par rapport à la route idéalement tracée vers les objectifs ;
- **Mise en œuvre des régulations**, dans le but de définir de nouvelles cibles si possible meilleures, en tout cas les moins mauvais possibles, en tenant compte des changements d'environnement qui ne manquent pas de se produire et qui sont évidemment imprévisibles lors de la réalisation des prévisions.

6. Les niveaux du pilotage social :

On peut distinguer deux niveaux du pilotage ⁵⁷:

Le pilotage stratégique au service d'objectifs généraux à moyen et long terme, par exemple : assurer les montées en compétences et l'évolution des métiers, développer les performances socio-économiques, restructurer le système de rémunération au service des objectifs généraux de l'entreprise.

A côté, et en cohérence avec le pilotage stratégique, **le pilotage opérationnel** s'emploie à mettre en œuvre au quotidien les choix stratégiques. Les objectifs se diffèrent selon les niveaux, de la semaine, au mois et jusqu'à l'année dans un cadre budgétaire.

⁵⁶ MARTORY. B, CROZET. D, Op.cit., p. 7.

⁵⁷ Ibid., p. 7.

7. Le système de pilotage d'une entreprise :

Le système de pilotage est défini comme étant « l'agrégation d'indicateurs qui permet de dégager l'information nécessaire à la prise de décisions »⁵⁸, la mise en œuvre d'un système de pilotage s'appréhende par une amélioration collective, qui se traduit à son tour par une évaluation des performances et une meilleure compréhension collectives des objectifs et des facteurs qui y contribuent.

Le système de pilotage garantit l'alignement des actions RH sur les principaux enjeux de l'entreprise et accompagne le déploiement stratégique. Il s'agit de mettre en place un processus d'anticipation et d'amélioration permanent de la stratégie RH⁵⁹.

Pour exercer pleinement sa mission, la DRH :

- ✓ **Participe à l'élaboration des orientations stratégiques.** La dimension stratégique du rôle de la DRH vise à comprendre et anticiper l'impact des mutations à venir sur le capital humain de l'entreprise.
- ✓ **Accompagne le déploiement.** Il s'agit de mettre en harmonie la stratégie de l'entreprise avec les capacités organisationnelles et le capital humain.
- ✓ **Vérifie la rentabilité des investissements.** Le développement et la mobilisation du capital humain sont essentiels à la compétitivité et à la performance des entreprises.

8. Le tableau de bord et le pilotage de la performance :

« Montrez-moi votre tableau de bord et je vous dirai le niveau de maturité de votre entreprise »⁶⁰

(Patrick JAULENT)

Au jour d'aujourd'hui on ne peut pas parler de la performance sans parler du pilotage, en pratique la relation entre performance et pilotage consiste à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise certains indicateurs financiers et non financiers, à court et long terme, qu'on rassemble dans un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

⁵⁸ FONTAINE. K & G. A ZAMBEAUX ; Loc.cit., p. 5.

⁵⁹ JOELLE impert, op.cit., p. 27.

⁶⁰ P. JAULENT [2009] ; « Bonnes pratiques du pilotage de la performance » ; p. 1.

Site : <http://blogdedaf.blogspot.com/2009/12/bonnes-pratiques-du-pilotage-de-la.html>

Selon la définition de L. AUBUT-LUSSIER, démontre bien le lien qui existe entre le TB et le système de pilotage. En soulignant qu'un « *tableau de bord ce n'est finalement qu'un système de pilotage allégé agrégeant les informations essentielles au gestionnaire en vue d'une prise de décision éclairée, et accompagné d'un reportage ventilé ou synoptique* »⁶¹

Le système de pilotage RH s'appuie sur un ensemble d'indicateurs issus d'informations disponibles dans l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci. Ces indicateurs permettent d'anticiper, décider et contrôler les politiques et pratiques RH.

L'efficacité globale du pilotage repose sur la fiabilité des informations, la pertinence des indicateurs et leur adaptation aux besoins spécifiques des différents décideurs et acteurs RH. Ils sont rassemblés dans différents tableaux de bord.⁶²

Le dispositif de pilotage est l'un des axes du déploiement stratégique. Le pilotage de la fonction RH se fait avec le soutien de l'ensemble des managers de l'entreprise. Le pilotage de la fonction RH s'intègre dans le système de pilotage de l'entreprise, il en respecte les normes et les principes. A tous les niveaux de décision, les TB regroupent les principaux indicateurs de performance, de gestion sociale et de création de valeur. Qui sont répartis dans les TB des directions opérationnelles et dans les plans d'action des professionnels de la fonction.⁶³

⁶¹ L. AUBUT-LUSSIER [2013], « Le tableau de bord : ABC et meilleures pratiques », Editeur Ludovic Aubut-Lussier, p. 10.

⁶² JOELLE impert, op.cit., p. 49.

⁶³ Ibid., p. 89.

CONCLUSION :

Le rôle du contrôle de gestion sociale est l'apport d'indicateurs sociaux synthétisés sous forme de tableaux de bord qui servent d'outil d'aide au pilotage de l'organisation et de la fonction ressources humaines.

Le tableau de bord a souvent été associé à la fonction de contrôle de gestion avant de devenir un outil essentiel pour tous les managers ou responsables d'un processus ou d'une activité. Il ne se contente pas d'évaluer le prévu et le réaliser. Un tableau de bord dans les prises de décision, soit les ressources humaines ou les autres domaines, la qualité des décisions est dépendante de la qualité des informations détenues en amont. Pour construire une politique des ressources humaines efficace et dynamique, il est donc nécessaire à chaque entreprise d'avoir un système de pilotage qui est l'agrégation d'indicateurs qui permet de mieux appréhender les phénomènes observés, de dégager et circuler l'information nécessaire à la prise de décision.

Le chapitre suivant sera intitulé sur le tableau de bord ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL. Dans le but de répondre à notre sujet de recherche.

**CHAPITRE 03 : ESSAI D'ANALYSE DU
TABLEAU DE BORD DES RESSOURCES
HUMAINES AU SEIN DE L'ENTREPRISE
NAFTAL**

INTRODUCTION :

Aujourd'hui, la société NAFTAL, filiale 100% du groupe SONATRACH, monopole de fait et leader national, accomplit sa mission de l'approvisionnement national des produits pétroliers dans une superficie très étendue.

NAFTAL est chargée, dans le cadre du développement économique et social, de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers à travers l'organisation et la gestion d'un réseau de distribution sur l'ensemble du territoire national.

Après avoir compris et cerner les notions théoriques les plus importantes sur les tableaux de bord RH, et afin d'apporter un résultat à notre travail de recherche, il est indispensable d'analyser le système de tableaux de bord RH sur le terrain de l'entreprise NAFTAL.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections, une première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil général et suivi du département concerné, à savoir la direction exécutif des ressources humaines. Ensuite, dans la deuxième section, nous allons procéder à une enquête sur le terrain qui s'appuie sur l'entrevue réalisée auprès de chef département plan/budget.

Enfin, pour une analyse plus fine sur ce thème, nous allons concentrer nos efforts sur l'analyse des documents et tableaux de bord RH existants au sein de l'entreprise NAFTAL, et nous tenterons de proposer quelques recommandations et suggestions pour répondre au mieux aux objectifs de l'entreprise, et ce dans la dernière section de ce chapitre.

SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Notre document est partagé en deux parties, celle-ci est réservée à la présentation de l'organisme d'accueil, NAFTAL en l'occurrence.

Pour présenter l'entreprise, nous avons opté pour le cheminement suivant. Pour commencer, nous allons faire un aperçu général de la société en évoquant ses moyens et son évolution historique. Ensuite, nous allons présenter la direction exécutive des ressources humaines, le département concerné par notre travail de recherche.

I. Présentation générale de NAFTAL

Fondée en 1982 et filiale à 100% du Groupe SONATRACH, NAFTAL est une société par actions (SPA) au capital social de **40 000 000 000 DA**. Elle est rattachée à l'activité commercialisation et a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.

1. HISTORIQUE ET CREATION :

1.1. Historique :

Issue de la restructuration de la SONATRACH, « NAFTAL » est créé par décret N° 80/101 du 6 avril 1980, et placée sous la tutelle du ministère de l'énergie et des industries chimiques et pétrochimiques. Elle prend la forme d'entreprise publique économique sous le nom d'entreprise nationale de raffinage et distributions des produits pétroliers (ERDP). Cette appellation provient de la combinaison des termes **NAFT** qui signifie pétrole et **AL** qui signifie Algérien.⁶⁴

Tableau N° 09 : Historique de l'entreprise NAFTAL

| | |
|------------------------------------|--|
| 06 AVRIL 1980 | L'entreprise ERDP, issue de Sonatrach, est créée par le décret N° 80/101 ; |
| 1^{er} JANVIER 1982 | L'ERDP est chargé de l'industrie du raffinage et de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers ; |
| 25 AOUT 1987 | L'activité raffinage est séparée de l'activité distribution, la raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités. Naftal est désormais chargé de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés ; |
| 18 AVRIL 1998 | Transformation de NAFTAL en société par actions au capital social de 6.650 000 000 DA. Filiale à 100% du holding Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures (SVH) |

⁶⁴ Source : document interne de Naftal

| | |
|------------------------|---|
| 29 JUILLET 2002 | Augmentation du capital social de 6.650 milliards de DA à 15.650 milliards de DA. |
| JUILLET 2018 | Augmentation du capital social de l'entreprise à 40 000 000 000 DA |

Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

1.2. Création :

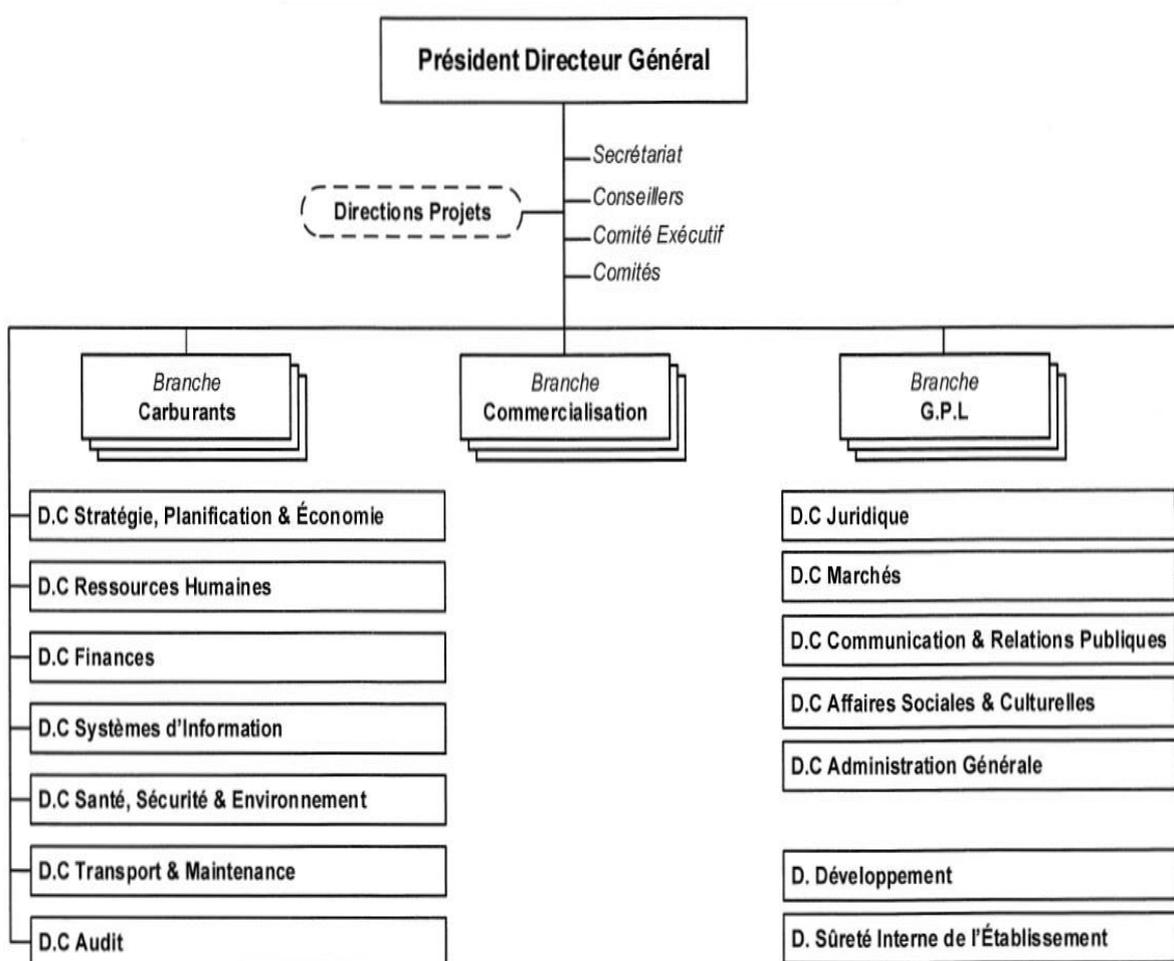
Avant la nationalisation des hydrocarbures, la distribution et la consommation des produits pétroliers en Algérie dépendaient entièrement des grandes sociétés multinationales telles que : ESSO, SHELL, BRITISH PETROLUIM. Créée par le décret n° 80.101 du 06 Avril 1980, l'entreprise ERDP-NAFTAL a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenus, gérés et administrés par SONATRACH dans le cadre de ses activités de raffinage et de distribution de produits pétroliers sur tout le territoire national.

L'ERDP-NAFTAL est entrée en activité le premier janvier 1982. Elle a été restructurée et modifiée par le décret n° 087.189 du 27 Aout 1981 en deux entreprises, l'une chargée de raffinage du pétrole sous le sigle de NAFTEC et l'autre chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL, et cela, à travers l'organisation et la gestion d'un réseau de distribution sur l'ensemble du territoire national.

2. ORGANISATION GENERALE :

La macrostructure de la société NAFTAL SPA s'articule autour de trois pôles, une direction générale, des structures fonctionnelles (directions exécutives, directions centrales, direction de soutien), et des structures opérationnelles (branches). Le schéma ci-dessous présente clairement cette organisation :

Figure N° 02 : schéma d'organisation générale de la macrostructure de la société Naftal SPA



Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

A. Siège et Capital Social de Naftal :

Le siège social de NAFTAL est fixé à Alger, route des dunes, Chéraga. Le 18/04/1998, NAFTAL change le statu et devient une société par action (SPA), dotée d'un capital social de 40.000.000.000 DA, dont les actions sont détenues à 100% par SONATRACH.

B. Activités de NAFTAL :

Elle intervient également dans les domaines de :

- L'enfûtage des GPL ;
- La formulation des bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux ;
- Le transport des produits pétroliers.

Pour assurer la disponibilité des produits sur l'ensemble du territoire national, Naftal utilise plusieurs modes de transport :

- Le cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries.
- Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts
- La route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.

En 2018, NAFTAL a commercialisé un volume total de 16 millions de tonnes de produits pétroliers, dont la répartition se présente comme suit :

➤ **Vente :**

Figure N° 03 : La répartition des ventes de produits pétroliers l'année 2018

| PRODUITS | REALISATION 2018 |
|---|-------------------------|
| Carburants Terre (millions TM) | 12,8 |
| Carburants Aviation (millions TM) | 0,58 |
| Carburants Marine (millions TM) | 0,22 |
| GPL (millions TM) | 1,83 |
| Bitumes (millions TM) | 0,40 |
| Lubrifiants (milliers TM) | 67,72 |
| Produits Spéciaux (milliers TM) | 19,75 |
| Pneumatiques Véhicules (milliers unités) | 53,19 |

Source : <https://www.naftal.dz/fr/index.php/rapports-annuels>

C. Moyens de NAFTAL

▪ **Chiffre d'affaire :**

Pour l'année 2018, les activités de la société ont engrangé un chiffre d'affaire de 363,7 milliards de dinars, en hausse de 5,3% par rapport à celui réalisé en 2017 (345,4 milliards de dinars).

▪ **Investissements :**

Les dépenses d'investissements en 2018 ont atteint un montant de 28,9 milliards de dinars.

▪ **Formation :**

L'effectif en 2018 formé dans les métiers de base de la société et autres domaines (Ressources Humaines, Finances, Audit,...) s'élève à 11 348 agents contre 10 034 agents en 2017, soit une hausse de 1 314 agents.

▪ **Effectifs :**

Les effectifs employés au 31 décembre 2019 s'établissent à 31 285 agents.

D. Potentiel matériel

Naftal dispose d'un réseau stations-service composé de 2 300 stations-service, dont 373 en Gestion Directe (GD), 310 en Gestion Libre (GL), 1 350 points de Vente Agréés (PVA) et 180 RO.

Elle dispose également de :

- **44** dépôts carburants terre ;
- **41** centres d'emplissage GPL ;
- **10** centres vrac GPL ;
- **48** dépôts relais de stockage GPL ;
- **30** dépôts aviation ;
- **06** centres marins ;
- **15** centres bitumes d'une capacité de formulation de 400 000 tonnes par an ;
- **24** centres lubrifiants & pneumatiques ;
- **35** Centres de conversion de véhicules au GPL/c
- **2 720 Km** de canalisations dont 380 Km en cours de réalisation ;
- **3 600** véhicules de distribution.

Outre la distribution des carburants terre (essence, normale, essence super, essence super sans plomb, gasoil et GPL/C), Naftal est présente dans l'activité aviation et marine, en fournissant le JET A1, le Fuel Bunker C et l'avgas.

Naftal fournit plus de 15 millions de tonnes de produits pétroliers par an, un chiffre appelé à augmenter avec une demande en constante croissance.

E. Objectifs et Missions de NAFTAL

La protection de l'environnement constitue un des axes majeurs de la stratégie de Naftal qui s'inscrit pleinement dans l'adhésion aux principes d'une croissance économique durable.

A ce titre, Naftal investit dans la promotion du GPL carburant, dans le développement du GNC-carburant et du GNL marin et a initié une large mobilisation pour la récupération des huiles usagées et des vapeurs.

i. Objectifs de la stratégie de NAFTAL

Naftal a inscrit dans sa stratégie à l'horizon 2030 plusieurs projets de développement et de modernisation de grande envergure il s'agit du :

- Développement et modernisation des installations et infrastructures de stockage, de transport et de distribution ;
- Augmentation des capacités de stockage carburants (terre, Aviation et marine) et GPL ;
- Modernisation et réalisation de nouveaux centres emplisseurs et de centres de stockage carburants ;
- Développement du réseau transport par canalisations ;
- Développement et modernisation du réseau stations-service ;
- Réalisation de 42 stations-service autoroutières ;
- Réalisation de nouveaux centres lubrifiants, pneumatiques et bitumes ;
- Développement seule ou en partenariat d'autres créneaux d'activité tels que le blending, les pneumatiques, les produits d'entretien pour l'automobile et le hors-fuel (restauration, motels, boutiques,) ;
- Développement et la modernisation des systèmes d'information ;
- Réalisation de la carte à puce Naftal ;
- Mise en place d'une nouvelle organisation orientée client, qui répond aux stricts exigences de l'économie de marché ;
- La valorisation de la Ressources Humaines.

ii. Les Missions Essentielles de NAFTAL

NAFTAL a de nombreuses missions vu son poids et importance dans la société Algérienne à travers des services fournies et le manque de concurrent et du coup l'insuffisance des produits en cas d'un problème de ladite entreprise, parmi ses missions nous citerons :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker, transport et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organismes concernés ;

- Procéder à toute étude de marchés en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sureté interne de la société conformément à la réglementation ;
- Développer une image de marque de qualité.

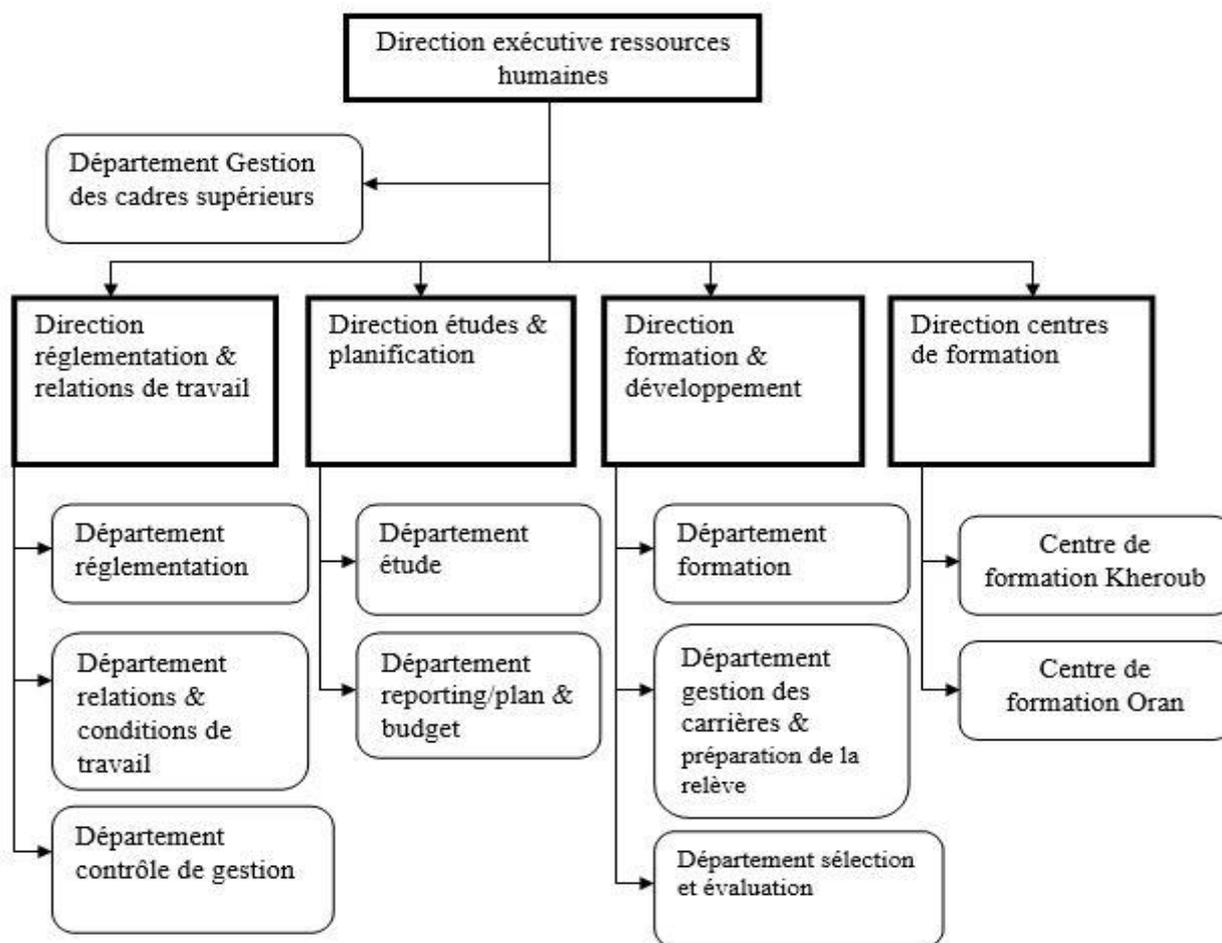
II. Présentation de la direction exécutive des ressources humaines de NAFTAL

La fonction ressources humaines implique des compétences générales transversales au sein de l'entreprise. La maîtrise de la gestion sociale et du personnel ne suffit plus. Les entreprises ont besoin de cadres et de dirigeants capables de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies de gestion du changement (restructurations, programmes de requalification, aménagement du temps de travail...) et d'intégrer à leur management les réflexions actuelles liées à la responsabilité sociale de l'entreprise, à la gestion du stress et à l'éthique.

Cette sous-section vise à présenter la direction exécutive des ressources humaines de NAFTAL, l'organisation de l'entreprise s'articule d'une part autour de structures centrales chargés de la définition de la politique de suivi et du contrôle des activités de l'entreprise, et d'autre part de structures opérationnelles qui ont pour mission la distribution de l'ensemble des produits commercialisés par l'entreprise à travers le territoire national.

L'organigramme de la direction exécutive des ressources humaines est présenté ci-après :

Figure N° 04 : L'organigramme de la DERH



Source : document interne de NAFTAL, organisation de la DERH 090002

A travers l'organigramme, nous pouvons voir que le département gestion des cadres supérieurs est rattaché directement au DERH dont les missions sont intégrées dans le schéma de l'organisation.

Au sein de la direction exécutive des ressources humaines, il existe trois directions à savoir :

- La direction réglementation et relation de travail ;
- La direction études et planification ;
- La direction formation et développement.

A noter qu'au niveau de NAFTAL il y'a deux centres de formation, l'un a Oran et l'autre à Khroub, dans la wilaya de Constantine.

Afin de bien présenter la DERH, nous allons procéder par la présentation de chaque direction en mettant en avant leurs organigrammes respectifs.

1. Direction réglementation et relations de travail

Elle est chargée de l'interprétation et l'adaptation des textes législatifs et réglementaires en vigueur relatifs à la gestion des ressources humaines ainsi qu'à l'élaboration des circulaires d'application et à leur diffusion à l'ensemble des structures de la société. Elle est la responsable également de l'élaboration, conformément à la réglementation en vigueur, des procédures de recours visant à la résolution des conflits individuels et/ou collectifs. Enfin, elle doit suivre et contrôler en permanence l'application de la réglementation au niveau des différentes structures de l'entreprise.

La direction est composée de trois départements qui assurent les missions suivantes :

1.1. Département réglementation :

- Interprétation et adaptation des textes législatifs et réglementaires en vigueur au niveau de la société ;
- Elaboration et définition des circulaires d'application à l'ensemble des structures de l'entreprise (primes et indemnités) ;
- Assistance des structures de la société en matière de réglementation et la gestion des personnels.

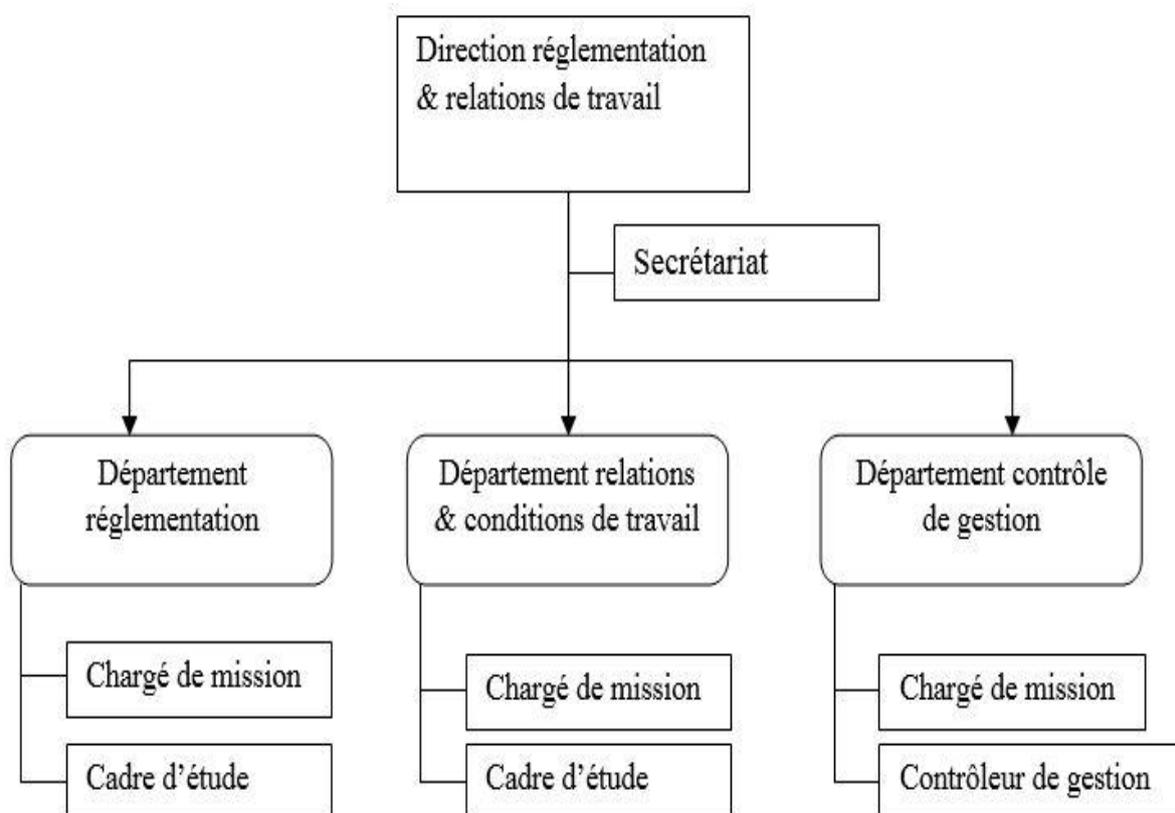
1.2. Département relations et conditions de travail

- Traitement des requêtes et analyse des conflits collectifs et/ou individuels, proposition des solutions et actions à engager dans le but d'améliorer l'adaptation des travailleurs ;
- Prise en charge et suivi des travaux du conseil supérieur de discipline de la société ;
- Maintien de la sérénité du climat social au niveau de la société en instaurant des règles de relations de travail et assurant leur application ;
- Etablissement de statistiques liées aux risques professionnels.

1.3. Département contrôle

- Contrôle de l'application de la réglementation en vigueur au niveau des structures de la société ;
- Consultation des différents fichiers concernant le personnel de la société préalablement à toute action de contrôle sur terrain ;
- Planification des audits ;
- Examen des rapports d'audit et décision des mesures et actions de redressement à entreprendre.

Figure N° 05 : Organigramme de la direction réglementation et relations de travail



Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

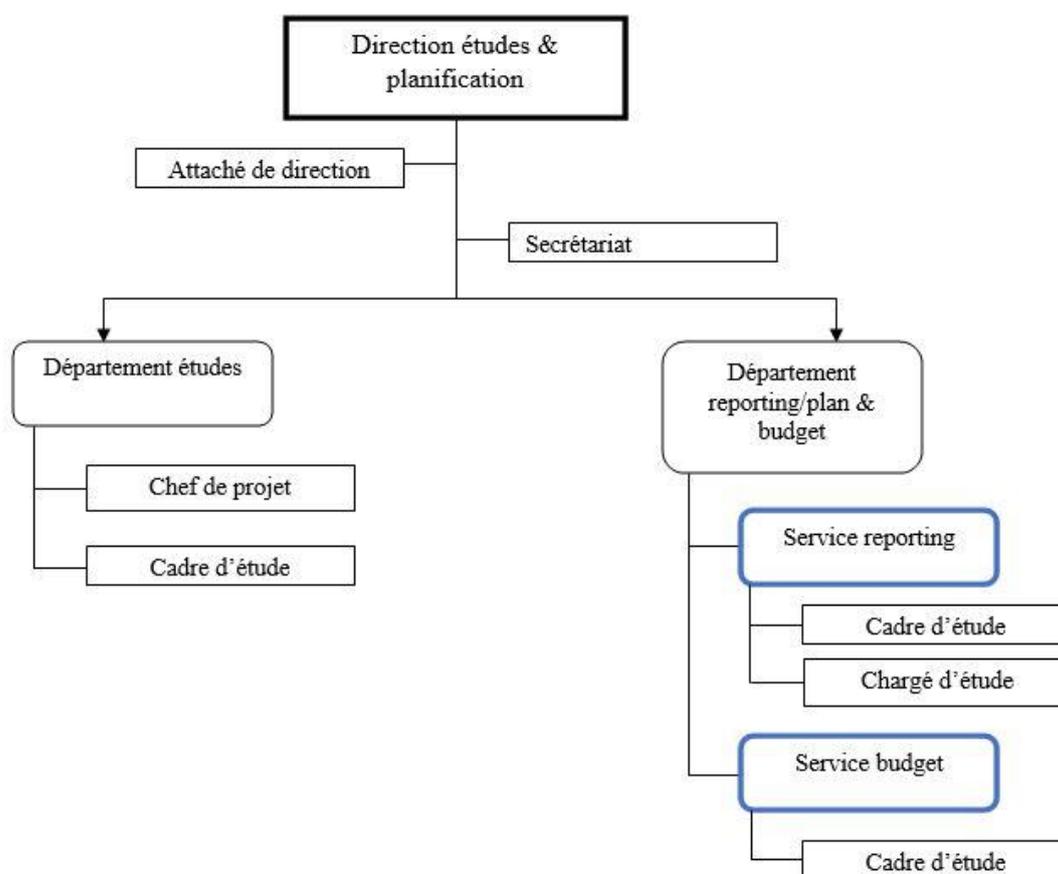
2. Direction d'étude et planification

La direction étude et planification se compose de deux départements, à savoir le département étude d'une part et du département reporting, plan et budget d'autre part.

La direction est chargée des missions suivantes :

- Assister le directeur exécutif dans la définition de la politique de développement des ressources humaines ;
- Contribuer au processus de planification en matière de ressources humaines au niveau de la société ;
- Participer à la mise en œuvre des orientations budgétaires et objectives en matière d'emploi, de masse salariale, de formation et de développement de ressources humaines ;
- Elaboration du bilan social et le tableau de bord social, en assurer l'exécution et le suivi ;
- Concevoir et actualiser une banque de données liée à l'activité des ressources humaines ;
- Participer aux études et travaux ayant trait à l'organisation des structures de la société, aux études de postes, aux normes d'effectifs, à la définition et l'actualisation des critères d'accès au poste de travail ;
- Participer à l'élaboration du manuel d'organisation de la direction exécutive de ressources humaines ;
- Participer aux travaux de l'actualisation de la nomenclature des postes de travail de la société ;
- Assurer une veille permanente des techniques de gestion prévisionnelles des effectifs ;
- Veiller au développement des capacités et aptitudes professionnelles du personnel placé sous son autorité ;
- Proposer, à la réalisation, tout programme de formation en matière d'études et planification des ressources humaines ;
- Veiller à l'archivage des documents et support de sa structure.

Figure N° 06 : Organigramme de la direction études et planification



Source : document interne de l'entreprise NAFTAL

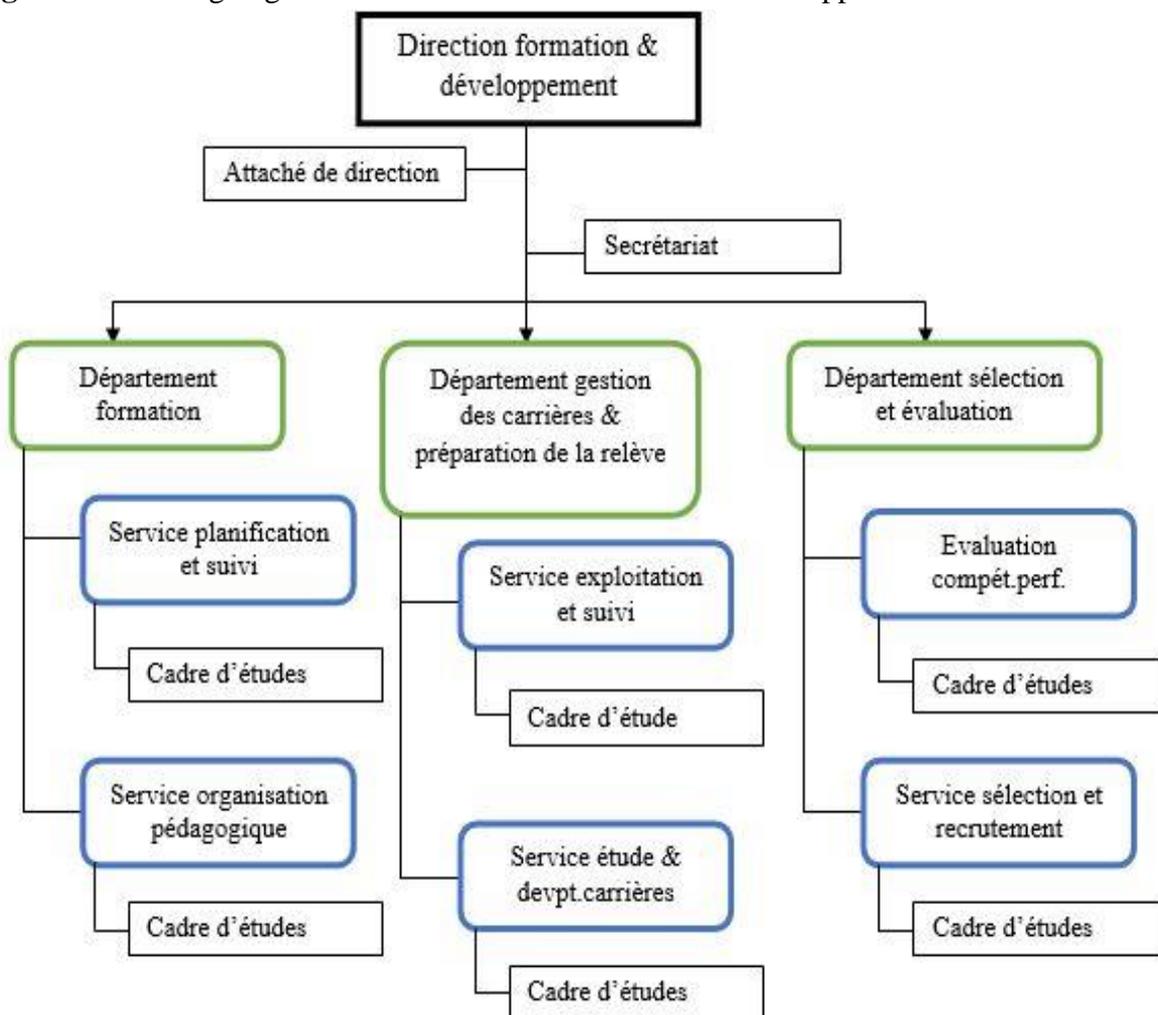
3. La direction formation et développement

La direction formation et développement se détermine par son importance compte tenu qu'elle dispose de trois départements et relate son rôle dans son domaine de compétence qui est la formation.

Son rôle est de permettre de d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquée par l'évolution technologique et organisationnelles. Elle permet de déterminer et d'assumer les développements de l'entreprise.

Les missions de la direction formation est l'analyse des besoins en matière de formation, l'élaboration du plan de formation, son suivi ainsi que son évaluation et l'encadrement.

Figure N° 07 : Organigramme de la direction formation et développement



Source : document interne de l'entreprise NAFTAL

Comme chaque grande entreprise, NAFTAL se voit dans l'obligation de diversifier les missions et objectifs des directions et départements pour assurer une gestion efficace et appropriée à sa taille. Parmi lesquels, la direction exécutive des ressources humaines qui, elle aussi, est composée de trois directions afin de faciliter la tâche de la gestion et suivi de ses ressources humaines et garantir une efficacité et une performance qualitative et monétaire grâce aux stratégies de formation et de recrutement planifié et étudié.

Les départements de la DERH travaillent en collaboration étroite pour atteindre un objectif commun et assure la pérennité de l'entreprise à travers ses ressources humaines.

SECTION 02 : Analyse des données et interprétation des résultats

Nous allons dans cette section, présenter en premier lieu la méthodologie de recherche sur laquelle nous nous sommes basés, en précisant les techniques de recherches appliquées et la méthode de traitement de données. Puis nous précéderons à l'analyse documentaire liée au TBRH en basant sur les documents fournis par l'entreprise. Ensuite, nous essayons d'analyser les données concernant notre enquête effectuée auprès de NAFTAL.

Pour conclure, nous proposerons quelques recommandations et suggestions afin d'améliorer l'utilisation de cet outil de pilotage.

I. La Méthode suivie et la mise en œuvre de l'étude empirique

La mise en place de notre étude consiste à collecter les données auprès de NAFTAL. Pour atteindre cet objectif, on se trouve confronté à un choix diversifié quant aux outils de collecte des données.

Nous allons présenter, tout d'abord, la méthode de recherche retenue dans ce travail et de définir notre échantillon. Ensuite, nous allons essayer de réaliser une enquête sur le terrain qui s'appuie sur des entrevues réalisées auprès des chefs de départements études et planification ainsi que le département plan/budget. Pour améliorer mieux notre enquête, nous procéderons à une étude empirique sur la base des données collectées d'un questionnaire administré en ligne.

1. Les Outils de recueil de données :

Le choix de la méthode de recueil des données est une phase très importante, car les résultats de l'analyse dépendent de la qualité des informations recueillies et parmi les outils de recherche que nous avons utilisés dans notre présent travail sont les suivants :

a) Analyse documentaire :

Notre travail de recherche sur le terrain s'est basé sur certains documents officiels de NAFTAL, qui consiste les différents tableaux de bord RH et reporting. Ensuite, nous allons les présenter puis nous essayant de les analyser.

b) Le Questionnaire :

Pour construire notre base de données, nous allons présenter l'un des outils d'enquête le plus connu et le plus fréquemment utilisé, le questionnaire. Pour atteindre notre objective de recherche, nous avons choisi d'administrer notre enquête par un questionnaire en ligne, ainsi nous allons le distribué pour un échantillon de 31 personnes.

c) Le guide d'entretien :

Autant que notre étude est qualitative, nous avons opté à utiliser la technique de l'entretien semi-directif qui nécessite une analyse de contenu à travers le guide entretien, afin d'éclaircir notre thème et de situer ainsi la problématique de notre recherche. Pour objectif d'apprécier et mettre en clair l'importance des tableaux de bord RH en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines.

2. Echantillonnage :

Pour toute recherche empirique est primordial de définir la population sur laquelle s'étend la volonté de vérifier la validité des hypothèses théoriques testées. De plus, l'échantillonnage est une sélection d'individus ciblés pour réaliser un sondage. Ainsi que, les personnes interrogées sont triées par la population de référence. Pour notre cas d'étude, la population étudiée est concernée par les différentes méthodes de collecte des données sont comme suit :

| Méthode | Population concernée | Echantillon |
|------------------|---|-------------------------------|
| L'entretien | Le chef de département Plan budget & reporting. | 1 personne ; |
| Le Questionnaire | Le personnel de l'entreprise. | 31 personnes en total. |

3. Méthode de traitement des données :

Une fois le travail sur le terrain effectué et finalisé, on procède au dépouillement des données collectées que ce soit par les questionnaires remplis en ligne, soit par l'entretien réalisé avec le chef de département plan budget & reporting. D'ailleurs, en ayant recours au logiciel XLSTAT après avoir codifier ces données par le logiciel EXCEL. Ce dernier consiste à trier systématiquement des données utilisées pour conduire des analyses statiques et générer des divers tableaux, graphiques et diagrammes.

Pour notre cas d'étude, nous utiliserons l'analyse tri à plat qui consiste à réorganiser l'ensemble des valeurs prises par une variable. Il restitue la distribution de différentes réponses obtenues à une question unique dans le cadre d'un questionnaire d'étude.

II. L'analyse des informations relative au personnel de NAFTAL

Une évaluation générale de la ressource humaine implique la présentation de l'effectif global en premier lieu. En second lieu, nous allons démontrer une évaluation par sexe, ces deux points traiteront les trois dernières années, à partir de l'année 2017 jusqu'à l'année 2019.

Après, nous allons réaliser une étude de l'effectif par CSP, âge et type de contrat pour les trois dernières années (2017-2018-2019).

L'évaluation sera présentée également par des graphes suivis de commentaires appropriés à chacune d'entre elles.

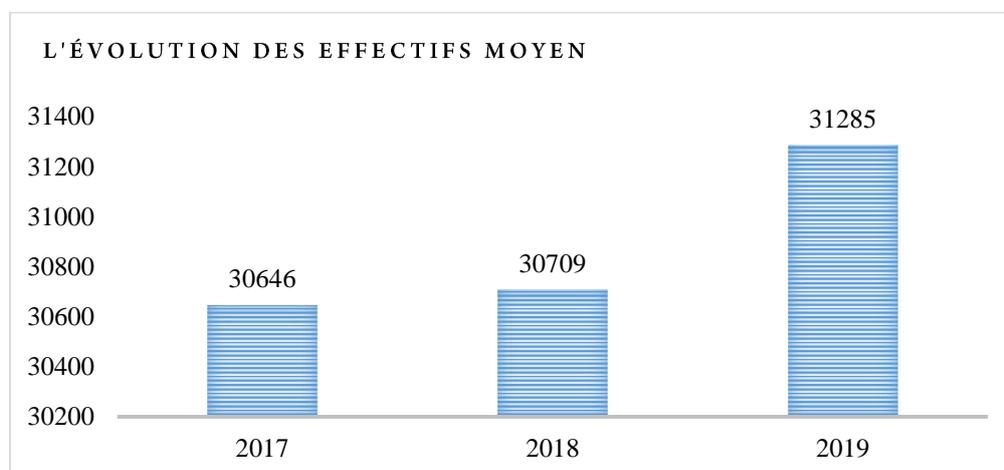
1. Evolution des effectifs des dernières années

L'évolution des effectifs durant les années 2017 et 2019 est résumée comme suit :

Tableau N° 10 : Répartition de l'effectif total de l'entreprise NAFTAL

| | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------|-------|-------|-------|
| Effectif | 30646 | 30709 | 31285 |

Figure N° 08 : L'évolution de l'effectif moyen



Source : établi par nous-même d'après les documents interne de l'entreprise NAFTAL

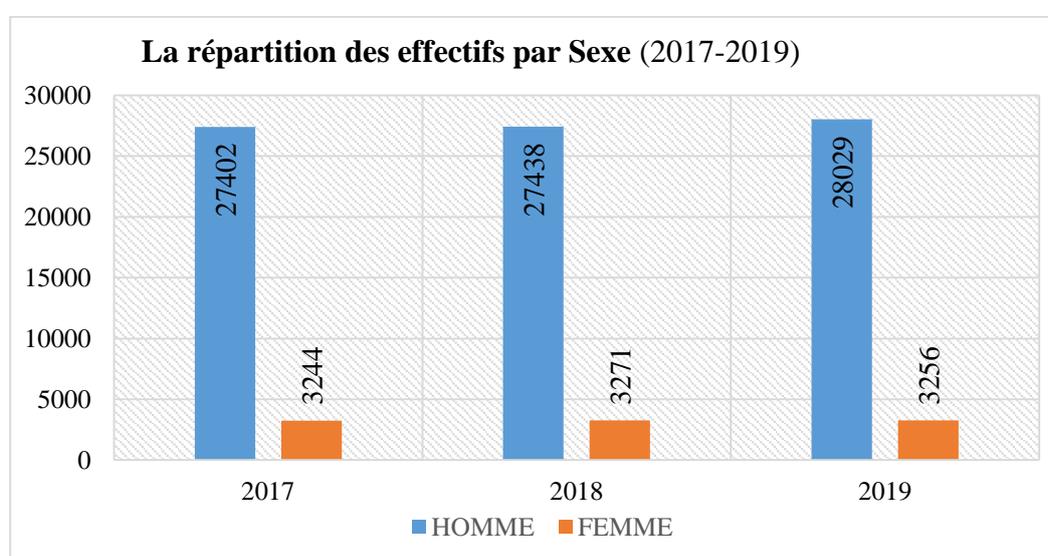
D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que l'effectif total de l'entreprise NAFTAL est en augmentation dite positive au cours des trois années ou le nombre d'effectifs enregistré en 2017 est 30646, et celui marqué de l'année 2018 est de 30709 ce qui explique l'écart de (+63), or que l'année 2019 est remarquablement mentionné par une progression de 31285, ce qui nous mène à noter un écart de (+576) par rapport à l'année précédente, cela s'explique par l'évolution de ses activités.

2. La répartition des effectifs par Sexe

Tableau N° 11 : La répartition des effectifs par sexe entre (2017-2019)

| | 2017 | % | 2018 | % | 2019 | % |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| HOMME | 27402 | 89,41 | 27438 | 89,35 | 28029 | 89,60 |
| FEMME | 3244 | 10,59 | 3271 | 10,65 | 3256 | 10,40 |
| TOTAL | 30646 | 100 | 30709 | 100 | 31285 | 100 |

Figure N° 09 : La répartition des effectifs par sexe



Source : établi par nous-même d'après les documents interne de l'entreprise NAFTAL

Le sexe masculin domine dans l'entreprise NAFTAL, soit de 89,60% face au 10,40% pour le sexe féminin durant l'année 2019. Donc il n'existe pas un équilibre dans la répartition de sexe de la population dans l'entreprise NAFTAL.

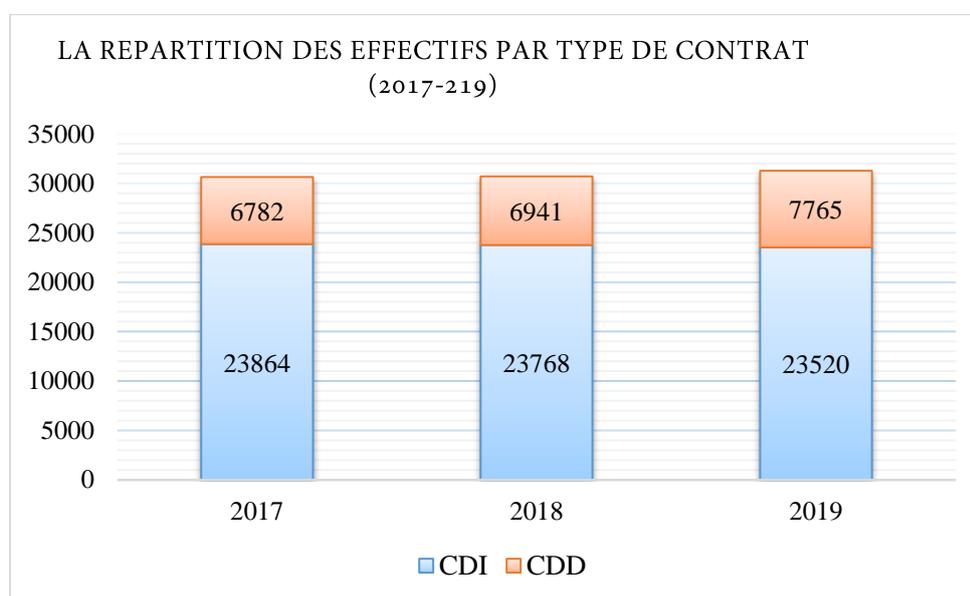
Cela peut s'expliquer par la place accordée aux hommes et aussi la méthode et la qualité de travail qui exigent beaucoup d'effort physique, ainsi qu'à la nature de l'activité de sexe masculin qui est orienté vers des postes techniques notamment les tâches de maintenances de raffinage. Aussi, les exigences de l'entreprise imposées tel que (le travail de nuit, missions, déplacement...), dont les femmes ne peuvent pas assurer ces tâches.

3. La répartition des effectifs par type de contrat de travail

Tableau N° 12 : La répartition des effectifs par type de contrat de travail entre (2017-2018)

| | 2017 | % | 2018 | % | 2019 | % |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| CDI (permanent) | 23864 | 77,87 | 23768 | 77,40 | 23520 | 75,18 |
| CDD (temporaire) | 6782 | 22,13 | 6941 | 22,60 | 7765 | 24,82 |
| TOTAL | 30646 | 100 | 30709 | 100 | 31285 | 100 |

Figure N° 10 : La répartition des effectifs par type de contrat



Source : établi par nous-même d'après les documents interne de l'entreprise NAFTAL

D'après cette présentation graphique ci-dessus, on constate que la majorité des travailleurs sont liés à l'entreprise par des contrats à durée indéterminée CDI. En effet, en 2017 le nombre des salariés à CDI est de 23 864 salariés soit un taux de 77,87% ; contre 23 520 salariés CDI en 2019 soit un taux de 75,18%

Les salariés travaillant avec un contrat à durée déterminé CDD ne représente qu'un taux de 22,13% en 2017 et un taux de 24,82% en 2019.

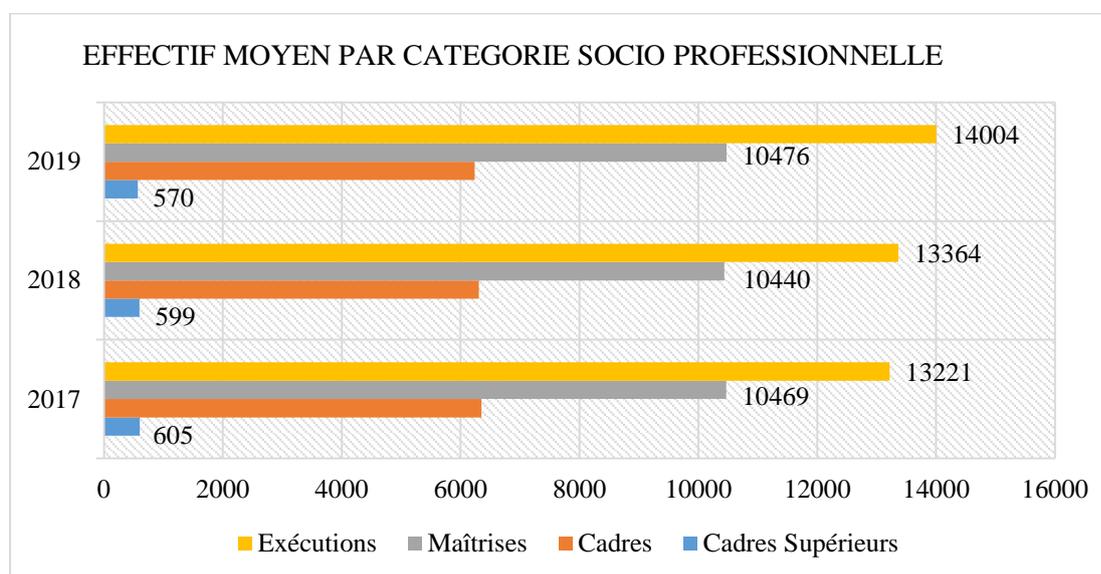
La préférence de l'entreprise NAFTAL pour le contrat à durée indéterminée reflète, d'une part, la volonté de l'entreprise à veiller à préserver son capital humain, les compétences acquises et préserver son capital d'expérience. D'une autre part, l'entreprise essaie de fidéliser son personnel en leur assurant un poste d'emploi longue durée et de nourrir le sentiment d'appartenance du salarié à l'entreprise.

4. La répartition des effectifs par qualification

Tableau N° 13 : La répartition des effectifs par qualification entre (2017-2019)

| | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|-------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
| | Montant | % | Montant | % | Montant | % |
| Cadres Supérieurs | 605 | 1,98 | 599 | 1,95 | 570 | 1,82 |
| Cadres | 6351 | 20,72 | 6306 | 20,54 | 6235 | 19,93 |
| Maîtrises | 10469 | 34,16 | 10440 | 33,99 | 10476 | 33,49 |
| Exécutions | 13221 | 43,14 | 13364 | 43,52 | 14004 | 44,76 |
| TOTAL | 30646 | 100 | 30709 | 100 | 31285 | 100 |

Figure N° 11 : Effectif moyen par catégorie-socio professionnelle



Source : établi par nous-même d'après les documents interne de l'entreprise NAFTAL

D'après le tableau ci-dessus, on constate que l'effectif de NAFTAL est dominé par la catégorie « agents d'exécutions » avec un taux 43,14% pour l'année 2017 et 44,76% pour l'année 2019.

La catégorie « agent de maîtrise » vient en deuxième place avec un taux de 34,16% en 2017 et 33,49% en 2019. Enfin, La catégorie « cadres » et « cadres supérieurs » représentent des pourcentages réduits par rapport aux autres catégories.

La dominance de la tranche des exécutifs pourrait être expliquée par le secteur de l'activité de l'entreprise NAFTAL, qui excelle dans la commercialisation et la distribution des produits pétroliers qui ont un grand besoin de main d'œuvre pour la bonne logistique de ses produits. Les agents de maîtrise assurent le pilotage opérationnel. Tandis que les cadres assurent le pilotage stratégique et la liaison entre la filiale de NAFTAL et le groupe SONATRACH, ce qui explique leur nombre réduit.

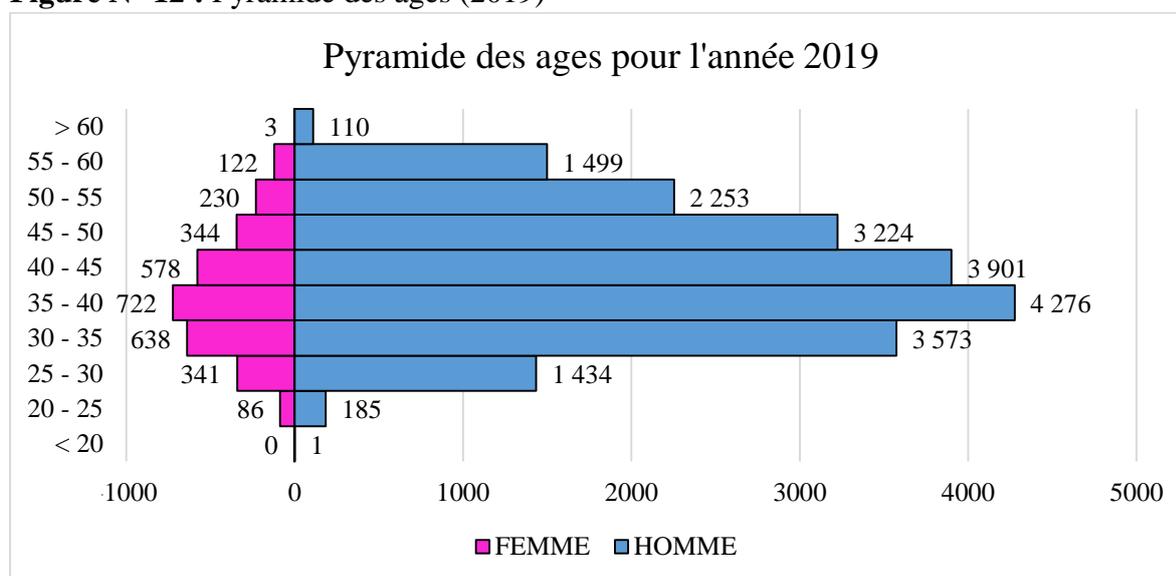
5. La répartition des effectifs par tranche d'âge

Tableau N° 14 : La répartition des effectifs par tranche d'âge

| Âge | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Homme | Femme | Homme | Femme | Homme | Femme |
| < 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 20 - 25 | 419 | 97 | 436 | 100 | 185 | 86 |
| 25 - 30 | 2 327 | 466 | 2 311 | 415 | 1 434 | 341 |
| 30 - 35 | 3 610 | 660 | 3 701 | 731 | 3 573 | 638 |
| 35 - 40 | 3 697 | 685 | 3 755 | 732 | 4 276 | 722 |
| 40 - 45 | 3 395 | 448 | 3 632 | 452 | 3 901 | 578 |
| 45 - 50 | 2 984 | 316 | 2 983 | 313 | 3 224 | 344 |
| 50 - 55 | 2 484 | 231 | 2 253 | 205 | 2 253 | 230 |
| 55 - 60 | 1 802 | 121 | 1 553 | 99 | 1 499 | 122 |
| > 60 | 116 | 6 | 90 | 7 | 110 | 3 |

A partir du tableau nous remarquons que les tranches d'âge dominantes sont celles des tranches d'âges entre [30-35] et [35-40] avec un taux 36,25% en 2017 (39,15% en 2019) et celle entre [40-45] et [45-50] avec un taux de 29,93% en 2017 (34,21% en 2019)

Figure N° 12 : Pyramide des âges (2019)



Source : établi par nous-même d'après les documents interne de l'entreprise NAFTAL

La pyramide des âges de NAFTAL à une forme de toupie ou la tranche d'âge majoritaire est entre 30-50 ans, le ciblage de cette tranche d'âge peut-être expliqué par le fait que l'entreprise NAFTAL s'appuie sur des personnes ayant acquis de l'expérience, développé des compétences, capables d'assumer les exigences des postes immédiatement sans passer par un temps d'adaptation. Ceci permet à l'entreprise de gagner en terme de temps de formation et de parrainage et en terme de couts relatifs à la formation et à l'apprentissage.

III. Dépouillement et analyse des résultats

A. Présentation des résultats du questionnaire

i. Le premier Axe : les informations générales

Nous procéderons dans ce qui suit à la présentation des caractéristiques des questionnés (genre, âge, niveau d'instruction et la catégorie socio-professionnelle de chacun) en premier lieu, puis nous passerons à l'analyse des questions une par une.

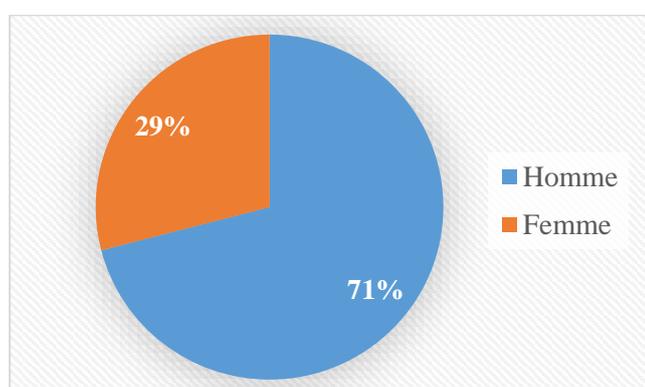
1. Genre :

Tableau N° 15 : La répartition de l'effectif enquêté selon le sexe

| Variable\Statistique | Nb. d'observations | Modalités | Effectif par modalité | Fréquence par modalité (%) | Proportion par modalité |
|----------------------|--------------------|-----------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| Le sexe | 31 | Homme | 22,000 | 70,968 | 0,710 |
| | | Femme | 9,000 | 29,032 | 0,290 |

Source : conçu par nous-même, avec XLSTAT à partir des résultats du questionnaire

Figure N° 13 : La présentation du genre des salariés enquêtés



Source : Réalisé par nous-même à partir des résultats du questionnaire

D'après le tableau N° 14 et de la figure N° 13 ci-dessus, nous constatons que la tranche prédominante des employés est celles des hommes, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, elles représentent 29% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

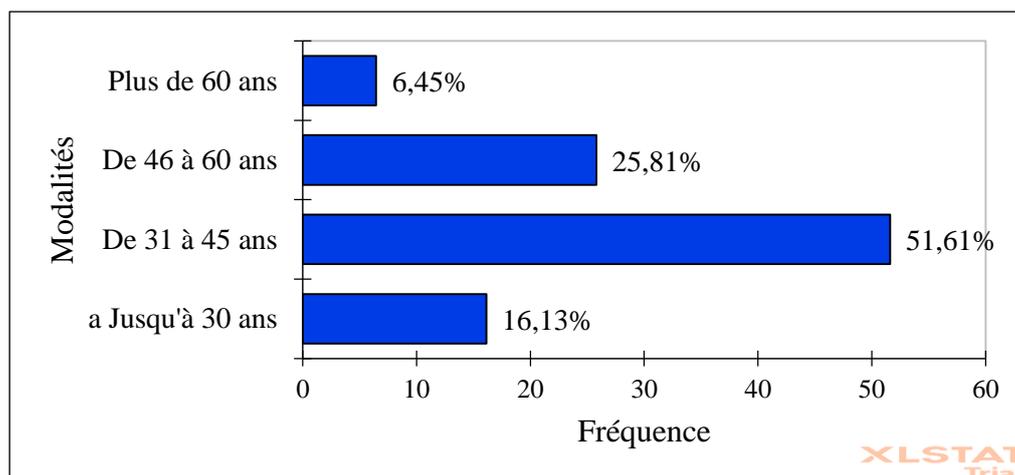
2. La Tranche d'âge :

Tableau N° 16 : La répartition de l'effectif enquêté selon la tranche d'âge

| Variable\Statistique | Nb. d'observations | Modalités | Effectif par modalité | Fréquence par modalité (%) | Proportion par modalité |
|----------------------|--------------------|----------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| La tranche d'âge | 31 | Jusqu'à 30 ans | 5,000 | 16,129 | 0,161 |
| | | De 31 à 45 ans | 16,000 | 51,613 | 0,516 |
| | | De 46 à 60 ans | 8,000 | 25,806 | 0,258 |
| | | Plus de 60 ans | 2,000 | 6,452 | 0,065 |

Source : conçu par nous-même, avec XLSTAT à partir des résultats du questionnaire

Figure N° 14 : La présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés



Source : Réalisé par nous-même à partir des résultats du questionnaire

La tendance du tableau N° 15 et de la figure N° 14 ci-dessus indique que la majorité des employés de notre échantillon a l'âge entre [31-45 ans] avec un taux de 51,61%, vient ensuite la catégorie de [46-60 ans] avec un taux de 25,81. Ensuite, vient la tranche la plus jeune [18-30] représentent 16,13%, suivi de 6,45% pour la tranche d'âge de plus de 60 ans.

Ce qui signifie que l'échantillon étudié est caractérisé par une diversité de générations, même si, il y a des générations représentées par un taux faible par rapport aux autres. Ceci est dû à la pratique de recrutement de l'entreprise.

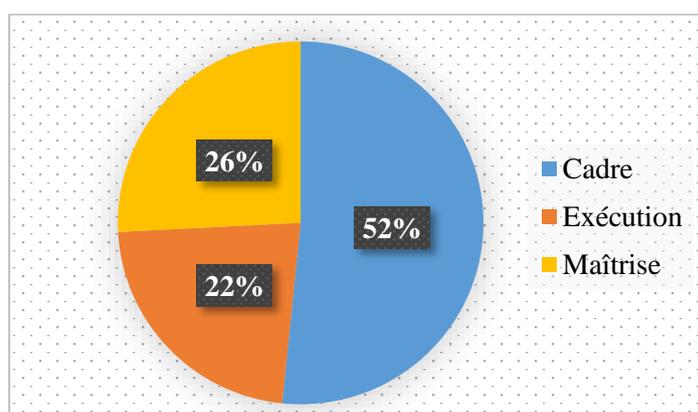
3. La catégorie socio-professionnelle :

Tableau N° 17 : La répartition de l'effectif enquêté selon la CSP

| Variable\Statistique | Nb. d'observations | Modalités | Effectif par modalité | Fréquence par modalité (%) | Proportion par modalité |
|----------------------|--------------------|-----------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| La CSP | 31 | Cadre | 16,000 | 51,613 | 0,516 |
| | | Exécution | 7,000 | 22,581 | 0,226 |
| | | Maîtrise | 8,000 | 25,806 | 0,258 |

Source : conçu par nous-même, avec XLSTAT à partir des résultats du questionnaire

Figure N° 15 : Présente la répartition des effectifs par qualification



Source : Réalisé par nous-même à partir des résultats du questionnaire

Selon le tableau N° 16 et la figure N° 15, nous constatons que la catégorie des cadres représentent plus que la moitié de l'échantillon étudié, vient ensuite la catégorie des agents de maîtrise avec un taux de 26%. Enfin, la catégorie des agents d'exécution à hauteur de 22%.

Les cadres représentent le taux élevé s'explique par leurs exigences qui nécessitent de recruter des personnes qualifiées.

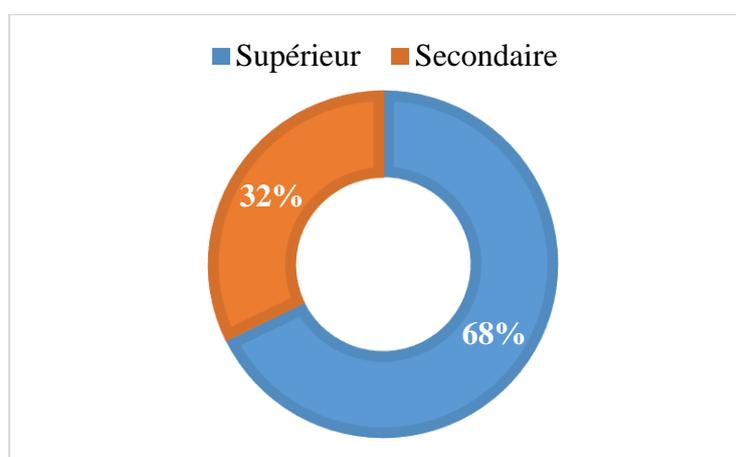
4. Le niveau d'instruction :

Tableau N° 18 : La répartition de l'effectif enquêté selon le niveau d'étude.

| Variable\Statistique | Nb. d'observations | Modalités | Effectif par modalité | Fréquence par modalité (%) | Proportion par modalité |
|----------------------|--------------------|------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| Le niveau d'étude | 31 | Supérieur | 21,000 | 67,742 | 0,677 |
| | | Secondaire | 10,000 | 32,258 | 0,323 |

Source : conçu par nous-même, avec XLSTAT à partir des résultats du questionnaire

Figure N° 16 : Présentation du niveau d'instruction des salariés enquêtés



Source : Réalisé par nous-même à partir des résultats du questionnaire

A partir du tableau N° 17 et de la figure N° 16, nous constatons que la majorité des enquêtés de NAFTAL ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 68%, ensuite vient le niveau secondaire avec un taux de 32%. La représentativité élevée des universitaires s'explique par le fait que les cadres de l'entreprise ont une haute qualification dans leur domaine, cela peut se traduire par le fait que l'entreprise exige d'embaucher des gens qui ont un niveau élevé.

ii. **Le deuxième Axe : L'étendue d'utilisation de TBS au sein de l'entreprise NAFTAL**

Pour présenter cette partie. Nous avons opté pour des questions sous forme d'échelle de type Likert à trois niveaux (J'approuve, je désapprouve, je suis neutre). Ensuite, nous allons procéder à l'analyse des questions une par une.

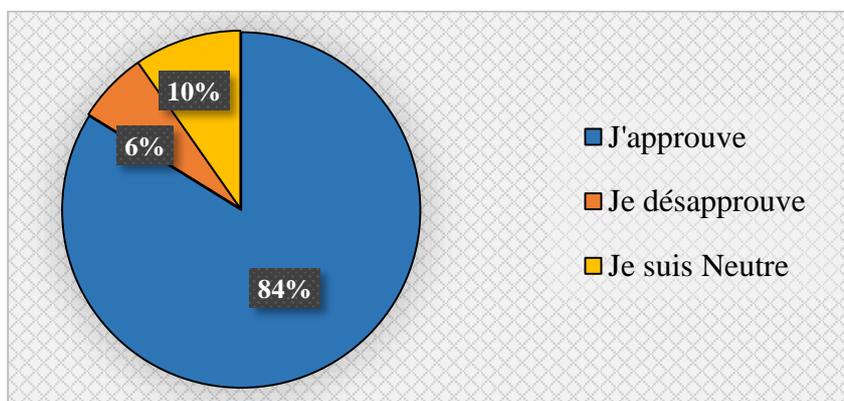
1. **Le TB est un moyen de renseignement pour l'entreprise qui l'aide pour le bon déroulement de ses tâches**

Tableau N° 20 : Indique la contribution du TBS à la connaissance des informations nécessaires pour le bon déroulement de ses tâches

| Nb. d'observations | Modalités | Effectif par modalité | Fréquence par modalité (%) | Proportion par modalité |
|--------------------|----------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| 31 | J'approuve | 26,000 | 83,871 | 0,839 |
| | Je désapprouve | 2,000 | 6,452 | 0,065 |
| | Je suis Neutre | 3,000 | 9,677 | 0,097 |

Source : conçu par nous-même, avec XLSTAT à partir des résultats du questionnaire

Figure N° 18 : Présente la contribution du TBS à la connaissance des informations nécessaires pour la prise de décision le bon déroulement de ses tâches



Source : Réalisé par nous-même à partir des résultats du questionnaire

On constate que la majorité des enquêtés aperçoivent le tableau de bord comme un moyen de renseignement au sein de l'entreprise qui l'aide pour le bon déroulement de ses tâches, ils représentent un taux de 84%, ce qui permet de synthétiser les informations nécessaires pour les managers dans le but de faciliter la prise de décision.

Tandis qu'un dixième (1/10) de l'échantillon manifeste un avis neutre, et 6% des questionnés ne sont pas d'accord.

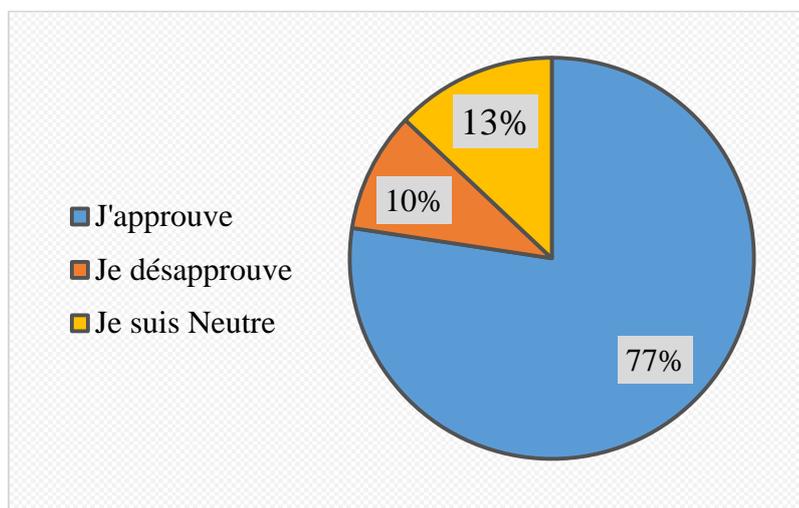
2. Le TB interprète l'état d'avancement des taches en temps réel ce qui avantage le décideur

Tableau N° 21 : montre dans quelle mesure le TBS est utilisé pour suivre l'évolution des taches en temps réel

| Nb. d'observations | Modalités | Effectif par modalité | Fréquence par modalité (%) | Proportion par modalité |
|--------------------|----------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| 31 | J'approuve | 24,000 | 77,419 | 0,774 |
| | Je désapprouve | 3,000 | 9,677 | 0,097 |
| | Je suis Neutre | 4,000 | 12,903 | 0,129 |

Source : conçu par nous-même, avec XLSTAT à partir des résultats du questionnaire

Figure N° 19 : montre dans quelle mesure le TBS est utilisé pour suivre l'évolution des taches en temps réel



Source : Réalisé par nous-même à partir des résultats du questionnaire

Nous constatons à travers la figure ci-dessus que le pourcentage le plus élevé a été estimé à 77%, ce qui représente 24 personnes qui ont répondu par (j' approuve). 13%, ou 4 personnes ont répondu par (neutre) et trois personnes ont répondu par (Je désapprouve) avec un pourcentage de 6,7%.

À partir de là, nous concluons que la majorité des avis de l'échantillon d'étude s'accordent sur le fait que le tableau de bord social est utilisé pour suivre l'évolution des taches en temps réel.

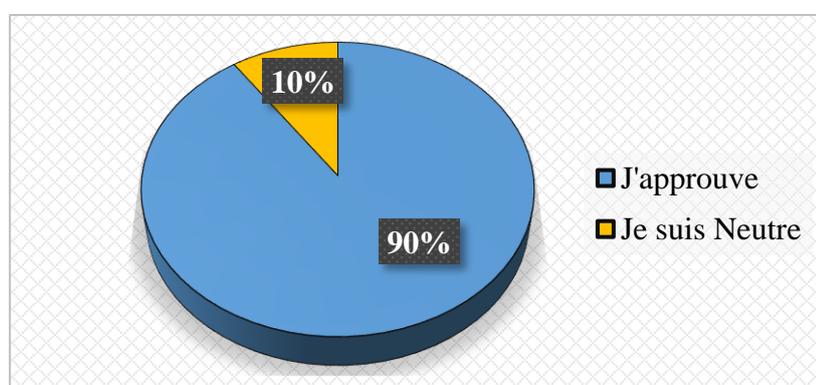
3. Le TBS est utilisé comme suivi de la performance de l'entreprise et son activité

Tableau N° 22 : Indique l'utilisation de TBS autant qu'un outil de suivi de la performance

| Nb. d'observations | Modalités | Effectif par modalité | Fréquence par modalité (%) | Proportion par modalité |
|--------------------|----------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| 31 | J'approuve | 28,000 | 90,323 | 0,903 |
| | Je suis Neutre | 3,000 | 9,677 | 0,097 |

Source : conçu par nous-même, avec XLSTAT à partir des résultats du questionnaire

Figure N° 20 : Présente l'utilisation de TBS autant qu'un outil de suivi de la performance



Source : Réalisé par nous-même à partir des résultats du questionnaire

On remarque d'après le tableau et la figure ci-dessus que plus de 90% de l'échantillon questionné confirme l'indispensabilité de TBS au sein de l'entreprise. Ce dernier permet de suivre et de contrôler en permanence la démarche de l'entreprise à court terme et à moyen terme, et ce, à travers des indicateurs spécifiques qui permettent d'apprécier la performance de l'entreprise. Par contre 10% de l'échantillon manifeste un avis neutre.

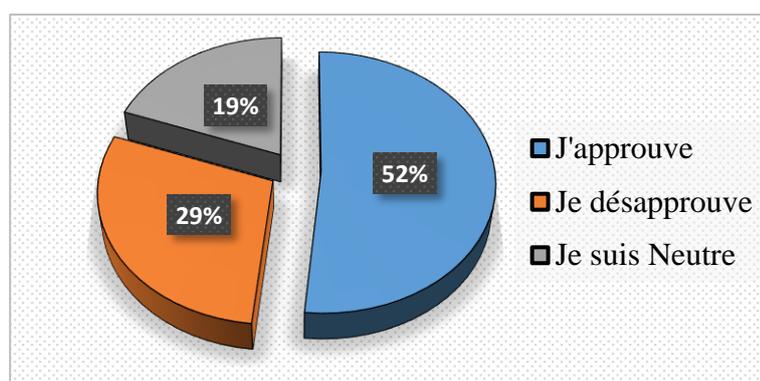
4. La Direction Générale s'appuie sur le TBS pour mener à bien ses tâches, superviser ses travaux et diriger l'entreprise.

Tableau N° 23 : Indique l'utilisation de TBS par la DG dans la réalisation de ses tâches

| Nb. d'observations | Modalités | Effectif par modalité | Fréquence par modalité (%) | Proportion par modalité |
|--------------------|----------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| 31 | J'approuve | 16,000 | 51,613 | 0,516 |
| | Je désapprouve | 9,000 | 29,032 | 0,290 |
| | Je suis Neutre | 6,000 | 19,355 | 0,194 |

Source : conçu par nous-même, avec XLSTAT à partir des résultats du questionnaire

Figure N° 21 : Présente l'utilisation de TBS par la DG dans la réalisation de ses tâches



Source : Réalisé par nous-même à partir des résultats du questionnaire

D'après le tableau et la figure ci-dessus, plus que la moitié (52%) des employés de NAFTAL enquêtés confirment l'utilisation du TBS par la direction générale lors de la réalisation de ses tâches, 19% des enquêtés sont neutres et 29% restants infirment que la direction générale n'utilise pas le tableau de bord social pendant la réalisation de ses tâches.

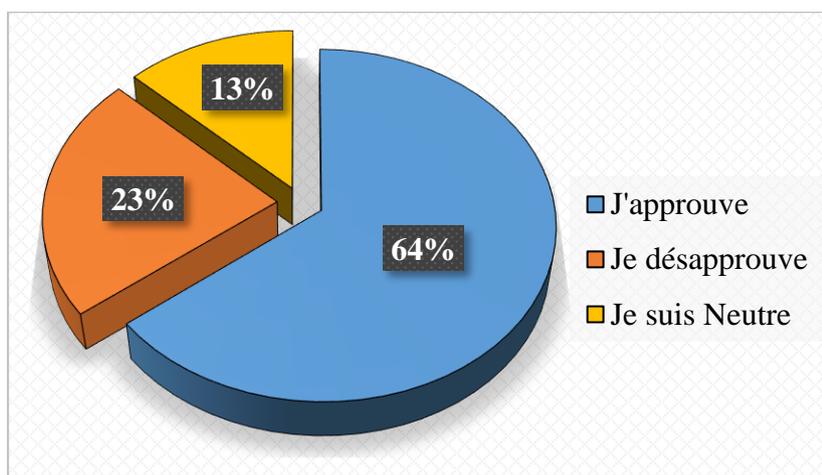
5. Le directeur des ressources humaines utilise le TBS comme moyen de réalisation des objectifs fixés par l'entreprise.

Tableau N° 24 : Indique l'utilisation de TBS par le DRH dans la réalisation de ses objectifs

| Nb. d'observations | Modalités | Effectif par modalité | Fréquence par modalité (%) | Proportion par modalité |
|--------------------|----------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| 31 | J'approuve | 20,000 | 64,516 | 0,645 |
| | Je désapprouve | 7,000 | 22,581 | 0,226 |
| | Je suis Neutre | 4,000 | 12,903 | 0,129 |

Source : conçu par nous-même, avec XLSTAT à partir des résultats du questionnaire

Figure N° 22 : Présente l'utilisation de TBS par le DRH dans la réalisation de ses objectifs.



Source : Réalisé par nous-même à partir des résultats du questionnaire

D'après le tableau et de la figure ci-dessus, 64% des salariés concerné par l'étude ont affirmé que le Directeur des ressources humaines utilise le TBS lors de la réalisation de ses objectifs.

Tandis qu'un pourcentage près de 13% à un avis neutre, par contre 23% de l'échantillon enquêté n'est pas d'accord.

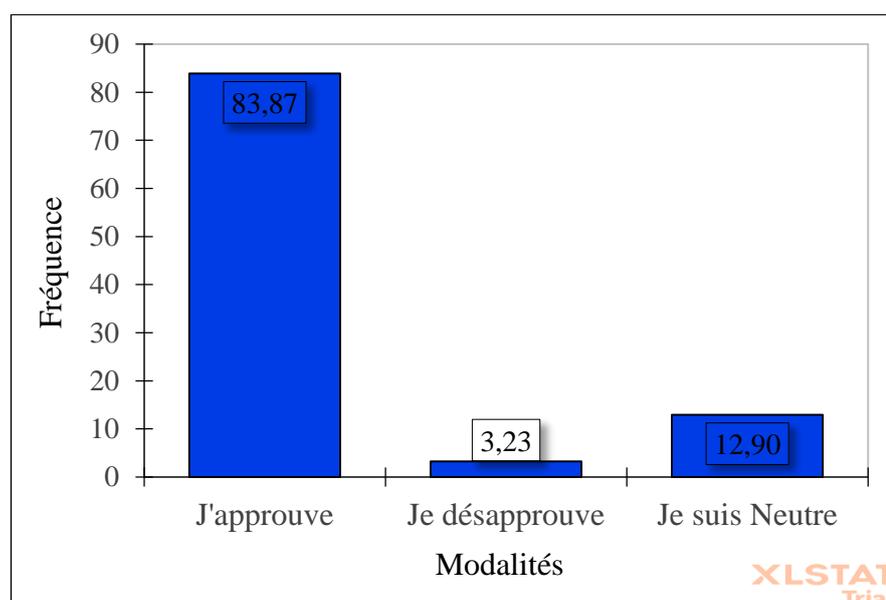
6. Les responsables de l'entreprise NAFTAL s'appuyant sur les informations du TBS pour prendre de bonnes décisions

Tableau N° 25 : montre si les responsables de l'entreprise s'appuient sur le TBS qui ont besoin d'informations sociales pour prendre les décisions appropriées.

| Nb. d'observations | Modalités | Effectif par modalité | Fréquence par modalité (%) | Proportion par modalité |
|--------------------|----------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| 31 | J'approuve | 26,000 | 83,871 | 0,839 |
| | Je désapprouve | 1,000 | 3,226 | 0,032 |
| | Je suis Neutre | 4,000 | 12,903 | 0,129 |

Source : conçu par nous-même, avec XLSTAT à partir des résultats du questionnaire

Figure N° 23 : montre si les responsables de l'entreprise s'appuient sur le TBS qui ont besoin d'informations sociales pour prendre les décisions appropriées.



Source : Réalisé par nous-même à partir des résultats du questionnaire

Nous constatons à travers la figure ci-dessus que la majorité des enquêtés (84%) aperçoivent le tableau de bord comme un instrument mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue d'aider les décisions sociales.

Alors qu'un pourcentage près de 84% manifeste un avis neutre, et on trouve 3% qui considèrent que le TBS n'est pas un outil d'aide à la décision pour les responsables de NAFTAL.

B. Les principaux résultats issus de l'analyse de l'entretien

Nous allons présenter dans cette sous-section, les résultats et les données issus lors de notre entretien avec le chef de département Plans budget & reporting, et nous tenons à préciser que le choix de cette personne n'est pas aléatoire, puisque c'est la personne chargée d'élaboration et de suivi du TBRH, dont le but d'éclaircir notre thème et de situer ainsi les hypothèses de notre recherche. Pour objectif d'apprécier et mettre en clair l'importance des tableaux de bord RH en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines.

A la fin de l'entretien, nous avons obtenu les réponses suivantes :

Q1 : Quels sont les outils de mesure de la performance des RH utilisés par l'entreprise NAFTAL ?

Le chef de département Plan budget et reporting, nous a confirmé que NAFTAL ne dispose pas d'outils similaires au TBRH sauf les textes sur lesquels ont fait référence pour la prise des décisions, textes de loi, Instructions de gestion, Circulaires d'application et notes de service.

Ainsi, La DRH suit la stratégie de l'entreprise en prenant en compte les problématiques spécifiques de la fonction, définit les axes de progrès les mieux adaptés avant de construire le tableau de bord de RH, qui lui servira à piloter ses activités.

Pour rappel, les domaines fonctionnels : le recrutement et l'intégration, les rétributions, les carrières et les compétences, la formation, la gestion sociale, auxquels on pourra adjoindre le pilotage du SIRH, système d'information des Ressources Humaines.

Q2 : Pourquoi l'entreprise NAFTAL conçoit-elle des tableaux de bord RH ?

Le TBRH occupe une place très importante à l'entreprise NAFTAL, soit indispensable et nécessaire à la gestion de la fonction RH, car il répond aux besoins des managers et des dirigeants de l'entreprise, en matière du contrôle et du pilotage de ressources humaines. Qui se fonde sur un ensemble de données stratégiques dérivant d'une comparaison entre la situation espérée et la situation réelle, et mesurant les objectifs visés, les écarts, la performance.

Pour la majorité des dirigeants de l'entreprise NAFTAL, le TBRH est un outil incontournable pour la prise de décision, tout ça grâce aux informations qu'il est capable de produire en terme de statistiques d'effectifs, de rotation du personnel, d'absentéisme, etc.

Q3 : Comment collecter les informations relatives à l'élaboration du tableau de bord ?

Lors de l'entretien avec le chef de département Plan budget & reporting, nous a donné la manière de collecte des informations du TBRH. Tout d'abord, Il faut commencer par identifier les besoins en informations avec les fournisseurs et les clients des données de sorties souhaités. Après, les sources dédités données qui vont alimenter le tableau de bord. Puis définir comment ces données vont remonter dans votre outil (import de fichier Excel, lien entre bases de données, etc...)

Cela peut être simplifié dans ces étapes :

- Collecter, vérifier et consolider les données, et en-extraire les plus importantes et les adapter à un usage décisionnel.
- Stocker, centraliser les données structurées et traitées afin qu'elles soient disponibles.
- Distribuer et faciliter l'accessibilité des informations selon les fonctions et les types d'utilisations.
- Exploiter, ou comment assister du mieux possible l'utilisateur afin qu'il puisse extraire la substance de l'information des données stockées à cet usage.

Q4 : Comment vous faites le choix des indicateurs ?

La sélection des indicateurs se relève souvent par les responsables RH, en basant sur la nature de l'activité et les propositions faites par les cadres de chaque structure concernée. Ensuite, les responsables examinent et valident ces indicateurs de mesures et éventuellement selon ce qui est fait et réalisé ailleurs.

De plus, la proposition des indicateurs RH se fait par rapport aux objectifs souhaités et les besoins des responsables de services, des responsables de départements et du directeur RH formant ainsi une esquisse du TBRH.

Q5 : Pouvez-vous nous citer les principales étapes suivies pour l'élaboration du TBRH ?

Il n'y a pas une méthode particulière suivie dans l'élaboration du TBRH. En revanche, Cet outil de pilotage est conçu et ajusté facilement en fonction du contexte et des attentes du leadership de la société, afin de répondre aux nouveaux enjeux RH.

Lors de l'élaboration de son tableau de bord RH, l'entreprise NAFTAL suit certaines étapes dont :

a) Déterminez les buts du tableau de bord :

Prend en considération les objectifs de la direction générale et la DRH, et ce à travers le suivi des indicateurs de la gestion dans le domaine des ressources humaines.

b) Identifiez les objectifs et choisissez les indicateurs clés :

La définition des objectifs doit être claire et précis à atteindre en matière de la GRH. Alors que, le choix des indicateurs se fait en fonction des objectifs choisis,

c) Définissez les fréquences de mise à jour :

Dans le cas de NAFTAL, la fréquence de réalisation du TB est mensuelle vu que l'effectif de l'entreprise est important.

d) Identifiez les sources de données :

Les principales sources de données de l'entreprise NAFTAL sont : Données issues du bilan social, Bases de données du personnel (l'effectif, absentéisme, masse salariale, etc.) ;

e) Définissez comment livrer le Tableau de Bord aux destinataires :

La diffusion du TBRH aux centres de responsabilité concernés (les services RH).

Q6 : Lors de l'élaboration du TBRH quels sont les indicateurs RH pertinents à choisir l'entreprise Naftal ?

Selon les besoins de l'entreprise, on définit les indicateurs pertinents et nécessaires pour atteindre les objectifs, et parmi les indicateurs que l'entreprise NAFTAL, on retrouve principalement :

- Taux de rémunération moyenne : masse salariale / effectif moyen annuel
- Taux d'évolution du turn-over d'une année sur l'autre
- Taux d'évolution des effectifs par rapport à la prévision
- Taux de réalisation de la masse salariale par rapport au budget prévu
- Chiffre d'affaires / effectif total
- Implication de l'entreprise dans la formation : coût consacré à la formation / masse salariale
- Taux de collaborateurs formés : nombre de collaborateurs formés sur l'année / effectif total
- Climat social, en calculant le nombre de promotions, de requêtes et le nombre de sanctions

Q7 : Quels sont les moyens de reporting existants ?

Parmi les outils de reporting utilisés à l'entreprise NAFTAL, il y a le bilan social qui est plutôt utilisé avec les organisations syndicales, aux documents de synthèse sur les activités réalisées durant l'année, le rapport d'activité et les fiches de reporting mensuelles remontées à la hiérarchie. L'interviewé affirme qu'il n'y a pas de modèles standards formalisés et diffusés pour homogénéiser les documents de reporting.

NAFATL dispose d'un autre outil de reporting qui est le TBRH, un instrument de pilotage social qui leur donne une visibilité sur les problèmes humains rencontrés pour intervenir au bon moment en fonction des situations problématiques rencontrées.

Q8 : Les moyens de reporting social existants dans l'entreprise offrent-ils des indicateurs pertinents et utiles ?

Le chef de département Plan budget & reporting confirme que les moyens de reporting actuels utilisés par NAFTAL, produisent des données fiables et à jour, ce qui induit une capacité de produire et de générer des indicateurs pertinents. Ainsi, il nous a confirmés que le TBRH est l'outil le plus utilisé pour le reporting et le pilotage social.

Q9 : Comment se fait le reporting par le tableau de bord ?

On trouve la première parmi les plus importantes règle d'un reporting concerne la qualité des données qui doivent provenir de sources fiables et être totalement intègres. Elles serviront à constituer les multiples indicateurs d'un tableau de bord RH.

Q10 : D'après vous, quelle est la relation entre le TBRH et le reporting ?

Le responsable qu'on a interviewé, nous a affirmé qu'il existait une étroite relation entre le reporting et le TBRH, certains éléments d'informations existants dans le reporting alimentent le TBRH, d'autres éléments non, reporting peut comporter des informations utiles à la structure (Service, département...), on trouve une différence dans les délais et la fréquence de production des deux documents (TBRH et Reporting).

En général, ces deux documents se ressemblent dans le volet des réalisations et les indicateurs de résultats, sauf que le TBRH c'est plus un équilibre entre les indicateurs de levier et les indicateurs de résultat.

Q11 : Etes-vous satisfait du TB que vous avez au sein de l'entreprise. Si non, quel est la nature de votre insatisfaction ?

Lors de l'entretien, le responsable de Naftal, nous a confirmé sa satisfaction à propos de tableau de bord social et le considère comme un instrument incontournable dans la gestion de ressources humaines. Pour lui, le TBRH répond aux besoins ponctuels de l'entreprise, Ainsi, la prise de décision à court ou à moyen terme, il peut également analyser les écarts de salaires, de dépenses, d'absences et de plans d'équipe, analyser la main-d'œuvre (recrutement, turn over, etc...), la répartition de la masse salariale, la pyramide des âges et l'évolution des départs en formation par statut.

Q12 : Pourriez-vous nous donner les contraintes du TB pendant la génération et l'utilisation de ce dernier ?

D'après l'entretien réalisé avec le responsable NAFTAL et le modèle fourni sur le TBRH de son service Plan Budget et reporting (ANNEXE N° 03), nous avons pu constater un certain nombre d'insuffisances.

NAFTAL est présenté dans le rapport d'activité, qui sert à rapporter et présenter l'état de l'activité. La présentation du tableau de bord à travers le rapport d'activité n'est pas très indiquée et remet en cause le rôle essentiel du tableau de bord RH qui se définit dans la présentation et l'actualisation des indicateurs nécessaires pour toute prise de décision par les responsables de l'entreprise.

Alors, il est nécessaire de préciser l'élément essentiel d'élaboration et de présentation du tableau de bord RH selon les normes universellement admises.

Aussi, Nous avons constaté que le rapport d'activité reflète l'activité de la filiale pour un bout de temps. Le mois, le trimestre, le semestre et l'année ; par contre le tableau de bord est évolutive et en perpétuel changement, sa durée valide normalement ne dépasse pas les 10 jours ; c'est-à-dire qu'il ne doit pas être figé au contraire, il doit permettre l'amélioration en continue en reflétant la situation réelle et les dysfonctionnements à travers ses indicateurs.

Concernant l'optimisation du tableau de bord de NAFTAL, Il est loin d'être attractif, il ne contient aucun schéma ni représentation des indicateurs ou pictogrammes chose qui n'est pas approprié pour un tableau de bord efficace. Il doit être significatif à travers un titre et permet au lecteur grâce à un coup d'œil de comprendre la situation sans lui demander un temps de réflexion ou d'effort de sa part (reprend au principe de simplicité et de clarté).

Le tableau de bord de NAFTAL n'est pas équipé d'un système performant. Notamment, Les liens latéraux et verticaux et les échanges d'informations sont insuffisants, alors que ceux-ci constituent la condition essentielle pour une exploitation efficace du système tableau de bord.

on signale aussi, l'absence de culture de partage d'information et de dialogue entre les différents intervenants dans l'exploitation du système tableau de bord dû à l'absence des moyens de circulation de l'information. De même, l'exploitation du tableau de bord est réduite pour ne pas dire inexistante, car les responsables n'ont pas acquis cette culture d'échange d'information.

Nous constatons ainsi, l'inexistence des seuils d'alerte et de clignotants qui permettent de repérer les perturbations, cela affecte le rôle même du tableau de bord qui est un outil de repérage des défections dans une activité.

On peut conclut que le tableau de bord social utilisé par l'entreprise NAFTAL n'applique pas toutes les normes théoriques, surtout en ce qui concerne l'affichage des indicateurs sociaux, il ne les affiche pas tous et ce qui limite dans une large mesure l'intérêt du tableau de bord.

Q13 : Quels sont les aspirations futures que vous souhaiteriez avoir dans votre TBRH ?

Pour mieux gérer les ressources humaines, le responsable de NAFTAL souhaite avoir dans le futur des améliorations pertinentes et des méthodes nouvelles et efficaces d'élaboration du tableau de bord RH, et souhaite aussi réduire la fréquence de réalisation des TBRH en passant à des tableaux de bord journaliers pour un contrôle réguliers des activités. Dont le but de repérer et réduire les dysfonctionnements fréquents pour y remédier et d'anticiper une meilleure politique de gestion des ressources humaines.

CONCLUSION :

Ce chapitre présente pour nous une synthèse globale de l'étude, voire même une contribution scientifique et pratique, ayant pour objectif l'amélioration des tableaux de bord de l'entreprise NAFTAL.

Ainsi, nous avons essayé de répondre à notre question de recherche principale en analysant les données collectées à travers nos analyses d'entretien, questionnaires effectués et les documents fournis par l'organisme d'accueil.

L'analyse des résultats recueillis lors de questionnaire et l'entretien ont démontré que l'entreprise NAFTAL est consciente de l'importance du tableau de bord RH et lui accorde une place privilégiée lors de la définition de sa politique RH.

A travers ce chapitre, nous avons essayé de présenter l'entreprise NAFTAL, qui demeure une entreprise performante. Elle assure toutes les actions relatives à ses activités, et nous avons constaté que pour permettre aux décideurs de mieux contrôler, de piloter et de prendre des meilleures décisions aux moments opportuns concernant les ressources humaines, il faut détecter et modifier les points clés et de choisir les indicateurs les plus adaptés qu'on juge importants, nous avons essayé d'analyser l'entretien que nous avons effectué avec le responsable de NAFTAL, Puis on a analysé le contenu du TBRH de l'entreprise NAFTAL.

Cependant, NAFTAL profite d'avantage du TBRH, néanmoins, ce dernier a des manques et des défaillances que la DRH doit remédier. C'est dans cette logique que nous avons suggéré des propositions d'amélioration des tableaux de bord RH existant déjà à l'entreprise NAFTAL.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal de l'entreprise aujourd'hui est l'atteinte de la performance qui se fait qu'avec l'implication de ressources humaines, le tableau de bord RH est devenu un outil de gestion nécessaire, voir indispensable pour assurer le bon pilotage de la fonction de ressources humaines d'une entreprise, il permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques, de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Il est devenu un défi incontournable de toute entreprise y compris l'entreprise algérienne.

Cette recherche a eu pour ambition de comprendre la réalité de fonctionnement de l'entreprise NAFTAL en matière d'utilisation des tableaux de bord RH.

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons essayé de vérifier les hypothèses exposés précédemment et qui soit issus essentiellement et venues pour répondre à la problématique suivante :

« *Le tableau de bord des ressources humaines constitue-t-il un outil de pilotage dans le cas de NAFTAL ?* »

Pour y répondre, nous avons été en stage au sein de l'entreprise Naftal, delà on constater que l'entreprise est consciente de l'utilité du tableau de bord RH et accorde une place importante lors de la définition de sa politique en matière de gestion des ressources humaines. Etant totalement impliqué, le DRH veille à concevoir le tableau de bord et à le remettre dans les délais à la direction et ce afin d'exploiter les informations qui y figurent et de servir en tant qu'outil de pilotage de la fonction RH.

Au cours de l'élaboration de notre travail de recherche, Nous avons pu vérifier et confirmer toutes nos hypothèses de notre travail de recherche, et ce, A travers l'analyse des résultats de l'entretien effectué avec le chef de département plan/budget et des questionnaires réalisés pour extraire des informations utiles concernant le TBRH. Ce qui nous a permis de répondre à notre question principale et de nous positionner vis-à-vis des hypothèses émises au départ.

Par le biais de l'entretien que nous avons réalisé avec le chef de département Plan budget & reporting, nous avons pu confirmer que les moyens de reporting actuels utilisés par l'entreprise, lui permettent de produire des données fiables et à jour, ce qui induit une capacité de produire et de générer des indicateurs pertinents, utiles et synchronisés.

Lors de notre investigation sur le terrain, nous avons pu constater que le bilan social et TBRH représentent les principaux outils de reporting au sein de cette entreprise.

Du ce fait, nous avons confirmé notre première hypothèse formulée comme suit : *Les moyens de reporting social existants à l'entreprise offrent des indicateurs pertinents et utiles.*

On remarque également que les tableaux de bord conçus aujourd'hui par l'entreprise NAFTAL répondent aux besoins des managers et dirigeants de l'entreprise, en matière de contrôle et du pilotage des ressources humaines.

Le TBRH est un outil incontournable pour la prise de décision, étant donné, qu'il offre des informations très importantes en termes de statistiques d'effectifs, de rotation du personnel, d'absentéisme, etc.

Le tableau de bord RH est utilisé par la DRH, afin de comparer entre la situation actuelle et la précédente, d'en recenser les écarts et de les analyser. Il en découle des mesures correctives où le personnel est impliqué afin qu'il contribue à l'amélioration de sa performance.

Ainsi, nous avons montré que la DRH de NAFTAL s'appuie sur le TBRH pour mesurer l'impact des décisions prises en matière de gestion RH, suivre la performance du capital humain et de détecter l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement. De ce fait, nous validons également la deuxième hypothèse émise formulée comme suit : *l'instauration d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise NAFTAL aurait un impact positif sur sa gestion des RH.*

Malgré que le tableau de bord social utilisé par l'entreprise NAFTAL présente certaines limites en matière de son utilisation. Mais, il demeure parfaitement lucide et ces dernières n'affectent pas le fait qu'il soit un outil parfait pour suivre et surveiller l'activité RH.

Compte tenu de ce constat, nous confirmons la troisième hypothèse qui formulée comme suit : *L'importance de tableau de bord n'est pas dans l'outil, mais dans la bonne utilisation de ce dernier.*

CONCLUSION GENERALE

Nous pouvons aussi confirmer que la DRH s'appuie sur le tableau de bord social pour atteindre ses objectifs fixés dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. Ainsi, la direction générale lors de la réalisation de ses tâches.

Cependant, notre travail ne peut être parfait, et c'est dû principalement aux nombreux obstacles que nous avons rencontrés pendant la réalisation de notre travail de recherche à savoir la crise sanitaire qui a induit :

- La difficulté d'accéder à l'information notamment l'impossibilité de se rendre aux bibliothèques.
- L'indisponibilité du personnel au sein de l'entreprise d'accueil vu qu'ils favorisent le télétravail
- La difficulté de réaliser des entretiens directifs par le biais d'internet vu la médiocrité de cette dernière.

Notre travail de recherche demeure indicatif et non exhaustif, car il s'agit d'un essai d'étude et d'analyse que nous avons investi tout au long de la préparation de notre travail de recherche, dans le cadre de notre mémoire.

En conclusion de cette recherche, nous sommes arrivés à quelques résultats, et plusieurs points inconnus sont apparus qui font l'objet d'études ultérieures pour y répondre :

- Culture organisationnelle et son impact sur l'application du système de tableau de bord ;
- Mise en place du tableau de bord dans les PME algériennes et son rôle dans l'amélioration des performances ;
- Les nouvelles technologies et leurs impacts sur l'application du tableau de bord ;
- La réalité du tableau de bord social dans les entreprises bancaires algériennes ;

RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS :

Compte tenu des éléments qui manquent dans le tableau de bord RH, au sein de l'entreprise NAFTAL, que nous avons cité précédemment et qui présentent des contraintes pour la bonne application de la thématique du TBRH, nous leurs suggérons de :

✓ **Mettre en place un système d'information :**

Pour que NAFTAL reste dans sa position de leader dans le domaine de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers dans un contexte concurrentiel rude, elle doit se munir d'un système d'information intégré qui participe à la gestion de ressources humaines, et pour cela on propose de disposer d'un progiciel (ERP) principalement pour la GRH dont l'objectif d'améliorer la qualité d'information, la fiabilité des données et de réduire les dépenses de cette société.

✓ **Utilisation des nouveaux logiciels :**

EXCEL est un logiciel serviable. Mais, il existe d'autres logiciels plus pertinents et plus sécurisé, qui vont améliorer la qualité du tableau de bord RH.

✓ **Utilisation du système d'alerte :**

Il existe des logiciels qui ont doté d'un système d'alerte qui permet de signaler tous dysfonctionnements.

✓ **Analyses (forces, faiblesses) des tableaux de bord**

Se positionner sur les forces et les faiblesses comme élément essentiel dans la lecture et l'analyse des indicateurs du tableau de bord social pour améliorer la performance des ressources humaines.

RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS

✓ Une formation d'accompagnement :

Organiser de nouveaux séminaires et formations, pour tout le personnel, portant sur la génération et la bonne utilisation des tableaux de bord. En effet, si l'entreprise fait un effort de sensibilisation de son encadrement à la gestion des ressources humaines, il est nécessaire de les initier aux règles de cette gestion et de leur donner les moyens d'apprécier leurs performances.

✓ La mise en place des centres de responsabilité :

On peut citer quelques conditions préalables pour la mise en place des centres de responsabilité qui facilitent le choix des actions et la prise des décisions à temps.

- Pouvoir identifier le responsable de chaque activité ;
- Pouvoir rattacher tous les revenus et toutes les dépenses à une activité particulière ;
- Les personnes qui ont la responsabilité des activités, en avoir également le contrôle (la responsabilité doit s'accompagner de l'autorité) ;
- Procéder à une évaluation de l'efficacité du personnel en ayant recours, aux besoins, aux prévisions budgétaires, et aux coûts standards (normes) ;

✓ Mise en forme du tableau de bord final :

Nous recommandons de concevoir une maquette du tableau de bord final subdivisé en quarts zones de présentation : Indicateurs, objectifs, résultats et écarts. Ensuite, on vous propose de mettre trois zones pour l'analyse et l'action : Constat, analyse et action.

PERSPECTIVES DE L'ETUDE

Durant notre stage certaines problématiques se sont émergées et qui pourraient faire l'objet d'autres études ultérieures. A titre indicatif et non limitatif, nous pourrions citer l'usage du tableau de bord dans la gestion stratégique des ressources humaines, le tableau de bord comme outil de suivi du turn-over, et d'autres questions qui pourraient être traitées dans d'autres travaux.

BIBLIOGRAPHIE :

I. Les Ouvrages :

- ✓ ALAIN Fernandez, « l'essentiel du tableau de bord », 5ème Edition, Eyrolles, Paris, 2018.
- ✓ ALAIN. F, les nouveaux tableaux de bord des managers, 6ème Edition, Eyrolles, Paris, 2013
- ✓ ALAZARD. C, SEPARI. S et ROMARIC D, « DCG11 contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2019.
- ✓ ALAZARD. C, SEPARI. S, « contrôle de gestion : Manuel et Application », Ed. DUNOD, Paris, 2010.
- ✓ Allègre C.B, Andréassian A.E, «gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel », 1ère Edition, Ed de Boeck, Bruxelles, 2008.
- ✓ BOISSELIER Patrick : *Contrôle de gestion*, cours et applications, Ed. Vuibert, Paris, 1999.
- ✓ COLIN Frédéric, « Gestion de ressources humaines dans la fonction publique », 4ème Edition, éd : GUALINO, Paris, 2020.
- ✓ COLLIN. E, « le contrôle de gestion sociale », 3ème édition, Ed. GERESO, le MANS (France), 2019.
- ✓ GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7ème édition, economica, Paris, 2009.
- ✓ GUERRERO. Sylvie, « les outils de l'audit social : *optimiser la gestion des ressources humaines* », Ed. DUNOD, Paris.
- ✓ Joëlle Imbert, « Les tableaux de bord RH », Éditions d'Organisation, Paris, 2007.
- ✓ L. AUBUT-LUSSIER, « Le tableau de bord : ABC et meilleures pratiques », Editeur Ludovic Aubut-Lussier, 2013.
- ✓ LEGRENZI. C, ROSE. P, « les tableaux de bord de la DSI », 3ème édition, Ed. DUNOD, Paris, 2016.
- ✓ LEROY. M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2001.
- ✓ LOCHARD. Jean, « les ratios qui comptent », 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2008.
- ✓ MARTORY. B, « Contrôle de gestion sociale », 9ème Edition, Ed. Vuibert, Paris, 2018.

- ✓ MARTORY. B, CROZET. D, « Gestion de ressources humaines », 9^{ème} éd, Ed. DUNOD, Paris, 2016.
- ✓ MILLIE .M-H, « le SIRH : enjeux, bonnes pratiques et innovation », 3^{ème} édition, Ed. VUIBERT, Paris, 2017.
- ✓ MILLIE-TIMBAL. Marie-Hélène, « construire des tableaux de bord vraiment utiles », 5^{ème} Edition, éd. GERESO, France, 2018.
- ✓ PERETTI. J-M, « gestion de ressources humaines », 21^{ème} édition, Ed. VUIBERT, Paris, 2016.
- ✓ Pierre voyer, « tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1999.
- ✓ SELMER Caroline, « Concevoir le Tableau de Bord », 4^{ème} Edition, éd : DUNOD, Paris, 2015.
- ✓ TAIEB. J-P, « dictionnaire des ressources humaines », Ed. DUNOD, Paris, 2007, p. 197.
- ✓ TAIEB. J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », 6^{ème} Edition, Ed. DUNOD, Paris, 2011.
- ✓ TAIEB. J-P, « valoriser la performance RH », Ed. DUNOD, Paris, 2016.

II. Liste des articles :

- ✓ FONTAINE C-G, ZAMBEAUX. A, « Bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaine », collection de CIG petite couronne, Hors-série n° 9, Déc 2005.
- ✓ GERALD Naro, « contrôle de gestion sociale : reporting et pilotage des données sociales », université Montpellier 1, [Consulté le 18 mars 2020 à 19H48]. Disponible à l'adresse : <https://slideplayer.fr/slide/466681/>.
- ✓ GERARD Naro, [2006] ; « Management et Gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », [Consulté le 02 avril 2020 à 17H54]. Disponible à l'adresse : https://media.eduscol.education.fr/file/Formation_continue_enseignants/35/3/GRH_actes_110353.pdf.
- ✓ P. JAULENT [2009] ; « Bonnes pratiques du pilotage de la performance ». Site : <http://blogdedaf.blogspot.com/2009/12/bonnes-pratiques-du-pilotage-de-la.html>

III. Travaux universitaires :

- ✓ ELBAQQALY. S-D, « Thèse : L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises », (cas des entreprises marocaines), Université François-Rabelais de tours, Spécialité : Sciences de Gestion, 2017, p .70. [Consulté le 06 avril 2020 à 11H02].
https://pdfs.semanticscholar.org/fea2/50d990c094994ade9bc1a078da6b7c61c32a.pdf?_ga=2.141632626.1721654231.1589303175-372067701.1589303175.
 - ✓ Y. KHALLOUK TEMSAMANI, Thèse professionnelle du MRH : Quels tableaux de bord pour un meilleur pilotage de la fonction RH (cas d'une Banque), [en ligne]. Partie 03, [Consulté le 06 mars 2020 à 18H42]. Disponible à l'adresse :
<http://www.memoiregratuit.com/tableau-de-bord-rh/>.
-
- ✓ HALFAOUI M'heni, Elaboration d'un Tableau de Bord de Gestion Sociale, Cas pratique : Entreprise SARL IFRI, Diplôme de Master en Sociologie (Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines), UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA, BEJAIA, 2013.
 - ✓ HELLAL (Karima), AKCHICHE (Rosa) : l'apport du tableau de bord ressources humaines dans la dynamique de la gestion des ressources humaines étude de cas : Cosider travaux publics, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales (Option : Management), EHEC, Alger, 2012.

IV. Documents administratifs :

- ✓ Documents propres à l'entreprise NAFTAL.
- ✓ Revue de l'entreprise NAFTAL.
- ✓ <https://www.naftal.dz/>.

ANNEXES :

ANNEXE 01 :

ENQUÊTE SUR L'ÉTENDUE DE L'UTILISATION DU TBS ET SON EFFICACITÉ AU SEIN DE NAFTAL

Dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de fin de cycle Master, nous avons décidé de mener notre enquête via ce questionnaire sur le TBRH comme un outil de pilotage de la fonction RH, à ce titre nous vous sollicitons de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour nous répondre, au même titre nous tenons à vous assurer que les informations que vous allez fournir seront anonymes et cela rentre dans le cadre de la recherche scientifique.

I. Informations personnelles :

a) Quel est votre sexe ?

- Homme
- Femme

b) Quelle est votre tranche d'âge ?

- Jusqu'à 30 ans
- De 31 à 45 ans
- De 36 à 60 ans
- Plus de 60 ans

c) Quelle est votre niveau d'étude ?

- Secondaire
- Supérieur

d) Quelle est votre catégorie-socio professionnelle ?

- Cadre
- Maitrise
- Exécution

1) Disposez-vous de tableaux de bord dans votre entreprise ?

Si la réponse est « Oui », veuillez répondre aux questions qui suivent :

Une seule réponse possible

- OUI
- NON

2) Quelle est (quelles sont) la personne (les personnes) qui élabore (ent) les tableaux de bord ?

(plusieurs cases peuvent être cochées)

- Le dirigeant
- Le(s) responsable(s) fonctionnels ou de départements
- Le(s) responsable(s) opérationnels ou de services
- Autre : _____

3) Quels est la fréquence de production des tableaux de bord ?

(Plusieurs cases peuvent être cochées)

- Annuelle
- Trimestrielle
- Mensuelle
- Hebdomadaire
- Quotidienne

4) Quel est le délai de production des tableaux de bord ?

(plusieurs cases peuvent être cochées)

- 1 à plusieurs mois
- 1 à 3 semaines
- Plusieurs jours
- 1 jour
- En temps réel

5) Quels sont les destinataires des tableaux de bord dans l'entreprise NAFTAL ?

(Plusieurs cases peuvent être cochées)

- Les dirigeants
- Les responsables fonctionnels ou de départements
- Les responsables opérationnels ou de services
- Autre : _____

6) Comment jugez-vous l'utilité du TBS dans la mesure de la performance des RH au sein de l'entreprise NAFTAL ?

Une seule réponse possible

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Vous jugez qu'il est inutile | <input type="radio"/> | vous jugez qu'il est important |

7) Quelles sont les sources d'informations du TBRH ? (Plusieurs cases peuvent être cochées)

Bases de données du personnel

Données issues du bilan social

Autre : _____

II. L'étendue d'utilisation de TBS au sein de l'entreprise NAFTAL

Une seule réponse possible par ligne

| | J'approuve | Je désapprouve | Je suis neutre |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Le TB est un moyen de renseignement pour l'entreprise qui l'aide pour le bon déroulement de ses tâches | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le TB interprète l'état d'avancement des tâches en temps réel ce qui avantage le décideur | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le TBS est utilisé comme suivi de la performance de l'entreprise et son activité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La Direction Générale utilise le TB lors de la réalisation de ses tâches | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le directeur des ressources humaines utilise le TBS comme moyen de réalisation des objectifs | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les responsables de l'entreprise NAFTAL s'appuyant sur les informations du TBS pour prendre de bonnes décisions | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

ANNEXE 02 :

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Quels sont les outils de mesure de la performance des RH utilisés par l'entreprise NAFTAL ?
2. Pourquoi l'entreprise NAFTAL conçoit-elle des tableaux de bord RH ?
3. Comment collecter les informations relatives à l'élaboration du tableau de bord ?
4. Lors de l'élaboration du TBRH quels sont les indicateurs RH pertinent a choisi l'entreprise Naftal ?
5. Comment vous faites le choix des indicateurs ?
6. D'après vous, quelle est la relation entre le TBRH et le reporting ?
7. Comment se fait le reporting par le tableau de bord ?
8. Les moyens de reporting social existants dans l'entreprise offrent-ils des indicateurs pertinents et utiles ?
9. Suivez-vous une méthode particulière pour l'élaboration de votre TBRH ?
10. Pouvez-vous nous citer les principales étapes suivies pour l'élaboration du TBRH ?
11. Est-ce que votre TBRH répond à la contrainte de prévision ?
12. Etes-vous satisfait du TB que vous avez au sein de l'entreprise. Si non, quel est la nature de votre insatisfaction ?
13. Pourriez-vous nous donner les contraintes du TB pendant la génération et l'utilisation de ce dernier ?
14. Selon vous l'importance du TB est dans l'outil ou bien dans la bonne utilisation de ce dernier ?
15. Quels sont les aspirations futures que vous souhaiteriez avoir dans votre TBRH ?

A 2 / Départs définitifs :

| | | SITUATION DU MOIS | | | | | | | | |
|--------------------|-------------------|-------------------|--------------|------------|------------|----------|-----------|----------|-------------|----------|
| | | Retraite | dt anticipée | Mut Groupe | Démissions | Lic disp | Lic Abd P | Décès | Fin contrat | Total |
| permanents | ING et + | | | | | | | | | 0 |
| | Cadres, U | | | | | | | | | 0 |
| | A, Cadres | | | | | | | | | 0 |
| | Total cadres | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| | dont C Sup | | | | | | | | | 0 |
| | Maitrise | | | | | | | | | 0 |
| | dont T. Sup. | | | | | | | | | 0 |
| | Exécution | | | | | | | | | 0 |
| | Total Perm | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| Temporaires | Total cadres | | | | | | | | | 0 |
| | dt ing | | | | | | | | | 0 |
| | Maitrise | | | | | | | | | 0 |
| | Dont T. Sup | | | | | | | | | 0 |
| | Exécution | | | | | | | | | 0 |
| | Total temp | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

A3/ Recrutements :

| | | Rappel Recrutements | | Recrutements du mois | | | | Rec. Cumul | Tx réel | |
|--------------------|-------------------|---------------------|------------|----------------------|-----------|---------|----------|------------|---------|---------|
| | | Réal 2008 | Prévu 2009 | Permanis | Groupe SH | Externe | Renouvel | | | Total |
| permanents | ING et + | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| | Cadres, U | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| | A, Cadres | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| | Total cadres | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | #DIV/0! |
| | dont C Sup | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| | Maitrise | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| | dont T. Sup. | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| | Exécution | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| | Total Perm | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Temporaires | Total cadres | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| | dt ing | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| | Maitrise | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| | Dont T. Sup | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| | Execution | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| | Total temp | 0 | 0 | | - | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! |

B/ Climat social :

| Accidents de T | Nbr accidents | Dt avec arrêts | Effectifs | Décès | Nbr de Jours Perdus | Nbr d'heures Travaillées | Tx de Fréquence | Tx de Gravité |
|-------------------|---------------|----------------|-----------|-------|---------------------|--------------------------|-----------------|---------------|
| Situation du mois | | | | | | | #DIV/0! | #DIV/0! ! |

| | Requêtes | | Nbr Sanctions | Absentéisme | | | | |
|-------------------|----------|----------|---------------|---------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|---------------|
| | Reçues | Traitées | | Absences autorisées | Absences irrégulières | C. Maladie / maternité | Jours travail théoriques | Tx absent |
| Situation du mois | | | | | | | | #DIV/0! 0! |

C/ MASSE SALARIALE (KDA) :

| | Rappel 2008 | Prévu 2009 | Réal du mois | Cumul | Tx Réal |
|--------------|-------------|------------|--------------|----------|----------------|
| Permanents | | | | | #DIV/0! |
| Temporaires | | | | | #DIV/0! |
| Etrangers | | | | | #DIV/0! |
| Total | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! |

Faits marquants et commentaires :

TABLE DE MATIERE :

REMERCIEMENT

DEDICACE

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

RESUME

INTRODUCTION GÉNÉRALE A

CHAPITRE 01 : GÉNÉRALITÉS ET NOTION DE BASE SUR LE TABLEAU DE BORD DES RESSOURCES HUMAINES

INTRODUCTION 1

SECTION 01 : Concepts généraux sur les tableaux de bord des ressources humaines 2

1. Quelques Définitions des tableaux de bord 2

1.1. Tableau de bord de gestion 2

1.2. Tableau de bord des ressources humaines 2

2. Objectifs d'un tableau de bord RH 3

3. Typologie des tableaux de bord RH 4

3.1. Les tableaux de bord opérationnels RH 4

3.2. Les tableaux de bord de résultats RH 5

3.3. Les tableaux de bord de coûts et de revenus RH 5

3.4. Les tableaux de bord RH stratégiques 5

4. Les instruments du tableau de bord RH 5

4.1. Les valeurs brutes et les écarts 5

4.2. Les ratios 6

4.3. Les graphiques 6

4.4. Les tableaux 6

4.5. Les clignotants 6

4.6. Les commentaires 6

5. Les fonctions du Tableau de Bord 7

5.1. Un instrument de contrôle et de comparaison 7

5.2. Un outil de pilotage et d'aide à la décision 7

5.3. Un outil de communication 7

5.4. Un instrument mettant en évidence les Ecart significatifs 8

5.5. Un outil de mesure de la performance 8

6. La construction d'un tableau de bord 8

Phase 01 : Identification : Quel est le contexte ? 9

Phase 02 : Conception : Que faut-il faire ? 10

| | |
|---|-----------|
| Phase 03 : Mise en œuvre : comment le faire ? | 10 |
| Phase 04 : Suivi permanent : le système correspond-il toujours aux attentes ? | 10 |
| 7. L'intérêt des tableaux de bord pour la GRH | 10 |
| 8. Les limites de tableau de bord social | 11 |
| 8.1. Un outil figé..... | 11 |
| 8.2. L'incomplétude de la mesure | 11 |
| 8.3. Un outil de sanction..... | 12 |
| 8.4. Le TB est seulement un outil de contrôle | 12 |
| 8.5. Un outil neutre | 12 |
| SECTION 02 : Indicateurs concepts et principes | 13 |
| 1. Définition et caractéristiques..... | 13 |
| 1.1. Qu'est-ce qu'un indicateur ? | 13 |
| 1.2. Définition d'un indicateur social..... | 13 |
| 2. Caractéristiques d'un bon indicateur RH | 14 |
| 2.1. Clair et simple | 14 |
| 2.2. Pertinent | 14 |
| 2.3. Ponctuel | 14 |
| 2.4. Fiable | 14 |
| 2.5. Personnalisés et motivant..... | 14 |
| 3. Les trois rôles d'un indicateur social | 15 |
| 3.1. Informer | 15 |
| 3.2. Diagnostiquer | 15 |
| 3.3. Prévoir | 15 |
| 4. Choix des indicateurs | 15 |
| 5. Principes de création d'un indicateur social | 16 |
| 5.1. Associer chaque objectif, et chaque facteur clé de succès à un ou plusieurs indicateurs..... | 16 |
| 5.2. Produire des indicateurs de qualité | 16 |
| 5.3. Choisir un référentiel | 17 |
| 5.4. Choisir la fréquence | 17 |
| 5.5. Rassembler les indicateurs dans le tableau de bord de synthèse : | 17 |
| 5.6. Présenter l'indicateur sur le poste de travail :..... | 17 |
| 6. Les typologies d'indicateurs sociaux : | 18 |
| 6.1. Les indicateurs de gestion sociale : | 18 |
| 6.2. Les indicateurs de performance RH :..... | 18 |
| 6.3. Les indicateurs de création de la valeur :..... | 19 |
| 7. Les principaux indicateurs RH :..... | 21 |
| 7.1. Les indicateurs financiers | 21 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 7.2. | Les indicateurs de formation..... | 21 |
| 7.3. | Les indicateurs de structures : | 22 |
| 7.4. | Les indicateurs de rémunération | 23 |
| 7.5. | Les indicateurs d'intégration..... | 24 |
| 7.6. | Les indicateurs de mouvement de main d'œuvre | 25 |
| 7.7. | Les autres Indicateurs Sociaux : | 26 |
| CONCLUSION : | | 27 |
| CHAPITRE 02 : LE TABLEAU DE BORD ET LE PILOTAGE DE LA FONCTION DE RESSOURCES HUMAINES | | |
| INTRODUCTION..... | | 28 |
| SECTION 01 : Aspects généraux sur le contrôle de gestion sociale | | 29 |
| 1. | Notions du contrôle de gestion..... | 29 |
| 1.1. | Définition du contrôle de gestion..... | 29 |
| 1.2. | Qu'est-ce que le contrôle de gestion sociale ?..... | 29 |
| 2. | Les objectifs du contrôle de gestion sociale..... | 30 |
| 3. | Les composantes du contrôle de gestion sociale..... | 31 |
| 3.1. | Le contrôle budgétaire de la gestion sociale..... | 31 |
| 3.2. | Le contrôle qualitatif de la gestion sociale..... | 31 |
| 4. | Les niveaux de contrôle de gestion sociale | 32 |
| 4.1. | Le contrôle de gestion sociale stratégique | 32 |
| 4.2. | Le contrôle de gestion sociale opérationnel..... | 32 |
| 5. | Les missions du contrôle de gestion sociale..... | 33 |
| 6. | Les outils du contrôle de gestion sociale | 34 |
| 6.1. | Le reporting social..... | 34 |
| 6.2. | Les budgets sociaux | 34 |
| 6.3. | La comptabilité analytique sociale..... | 34 |
| 6.4. | Le tableau de bord social | 35 |
| 6.5. | Le bilan social | 35 |
| 6.6. | Le système d'information sociale | 35 |
| 7. | La place de contrôle de gestion sociale dans la fonction RH | 36 |
| ➤ | Suivi des effectifs | 36 |
| ➤ | Masse salariale | 36 |
| ➤ | Capital humain | 36 |
| ➤ | Conditions de travail et climat social..... | 36 |
| ➤ | Responsabilité sociale..... | 37 |
| ➤ | Performance RH..... | 37 |
| 8. | Le contrôle de gestion sociale et l'audit social | 37 |

| | |
|---|------------------------------------|
| SECTION 02 : Le TB, un outil d'aide au pilotage social et à la performance RH | 39 |
| 1. Définition de la performance sociale..... | 39 |
| 2. Les niveaux de la performance sociale | 40 |
| 2.1. L'efficacité sociale | 40 |
| 2.2. Efficience sociale ou socio-économique | 40 |
| 3. Pourquoi piloter les performances ?..... | 40 |
| 4. Mesurer la performance RH par un contrôle de gestion | 41 |
| 5. La notion de pilotage..... | 42 |
| 6. Les niveaux du pilotage social | 42 |
| 7. Le système de pilotage d'une entreprise..... | 43 |
| 8. Le tableau de bord et le pilotage de la performance | 43 |
| CONCLUSION..... | 45 |
| CHAPITRE 03 : ESSAI D'ANALYSE DU TABLEAU DE BORD DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL..... | 46 |
| INTRODUCTION..... | 46 |
| SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil | 47 |
| I. Présentation générale de NAFTAL..... | 47 |
| 1. HISTORIQUE ET CREATION | 47 |
| 2. ORGANISATION GENERALE | 48 |
| A. Siège et Capital Social de l'entreprise | 49 |
| B. Activités de NAFTAL..... | 49 |
| C. Moyens de NAFTAL..... | 50 |
| D. Potentiel matériel..... | 51 |
| E. Objectifs et Missions de NAFTAL..... | 51 |
| i. Objectifs de la stratégie de NAFTAL..... | 52 |
| ii. Les Missions Essentielles de NAFTAL | Erreur ! Signet non défini. |
| II. Présentation de la direction exécutive des ressources humaines de NAFTAL | 54 |
| 1. Direction réglementation et relations de travail | 55 |
| 2. Direction d'étude et planification..... | 57 |
| 3. La direction formation et développement | 58 |
| SECTION 02 : Analyse des données et interprétation des résultats | 60 |
| I. La Méthode suivie et la mise en œuvre de l'étude empirique..... | 60 |
| 1. Les Outils de recueil de données | 60 |
| 2. Echantillonnage | 61 |
| 3. Méthode de traitement des données..... | 61 |
| II. L'analyse des informations relative au personnel de NAFTAL..... | 62 |
| 1. Evolution des effectifs des dernières années..... | 62 |

| | | |
|------|---|-----------|
| 2. | La répartition des effectifs par Sexe | 63 |
| 3. | La répartition des effectifs par type de contrat de travail | 64 |
| 4. | La répartition des effectifs par qualification | 65 |
| 5. | La répartition des effectifs par tranche d'âge..... | 66 |
| III. | Dépouillement et analyse des résultats | 67 |
| A. | Présentation des résultats du questionnaire..... | 67 |
| B. | Les principaux résultats issus de l'analyse de l'entretien | 77 |
| | CONCLUSION..... | 83 |
| | CONCLUSION GENERALE..... | 84 |
| | RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS | 87 |
| | BIBLIOGRAPHIE | |
| | ANNEXES | |
| | TABLE DE MATIERE | |