

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences commerciales et de gestion

Option: CONTROLE DE GESTION

Thème :

ESSAI D'ELABORATION D'UN
TABLEAU DE BORD SOCIAL
Cas –NAFTAL/SAP DISTRICT
COMMERCIAL SETIF

Elaboré par :

Mlle.BENTALEB Hadjer

Mlle.SMARA Ouiem

Encadrés par :

Mr. HAMEL Abdelmalek

PERIODE ET LIEU DE STAGE : 03/02/2019 - 30/05/2019 à SETIF

ETABLISSEMENT D'ACCUEIL: Le district commercial SETIF NAFTAL

Promotion 2018/219

Remerciements :

Nous remercions d'abord Dieu clément et miséricordieux de nous avoir procuré le courage et la volonté pour achever ce travail ainsi pour pouvoir suivre nos études.

La réalisation de la présente étude est le résultat d'un ensemble d'efforts et tout le plaisir est pour nous d'exprimer notre reconnaissance à toutes les personnes qui ont, d'une manière ou d'une autre soutenu ce travail.

Nous remercions L'École Supérieure de Commerce pour la qualité de l'encadrement pédagogique. A tout le corps professoral, nous exprimons toute notre gratitude pour la qualité des enseignements et l'investissement personnel dont il a fait preuve.

Nous tenons à exprimer ici toute notre gratitude à Monsieur HAMMEL Abdelmalek, enseignant à l'École Supérieure de Commerce, qui nous a encadré et guidé dans ce travail, conseillé et encouragé sans jamais ménager ses efforts tant intellectuels que morales.

A monsieur BELAIDI Aziz, enseignant à l'École Supérieure de Commerce, nous lui en sommes très reconnaissantes pour ses conseils.

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

Nous remercions également le Directeur, Monsieur CHEGGOUFI Mohamed pour nous avoir accordé ce stage au sein de NAFTAAL district commercial SETIF.

A Monsieur LAOUAREM Athemane, chef de département administration et moyens généraux de district commercial SETIF nous lui en sommes très reconnaissant pour nous avoir accepté dans ses services et faire preuve de constante disponibilité dans notre encadrement.

Notre reconnaissance va également à monsieur GHERIB Mounir, chef de service ressources humaines pour les facilités administratives et les encouragements dont nous avons été bénéficiaire et surtout pour sa promptitude, sa disponibilité, son investissement personnel, son soutien, ses conseils précieux.

Nous adressons nos sincères remerciements à l'ensemble du personnel du département administration et moyens généraux en particulier mademoiselle FARIDA et LYDIA pour leurs soutien multiformes.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis, qui nous ont toujours soutenu et encourager au cours de la réalisation de ce mémoire.

Dédicace :

Ce travail n'aurait jamais pu aboutir sans la rencontre et le soutien d'un ensemble de personnes, que je te tiens à remercier chaleureusement.

Alors je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours, en leur souhaitant une longue et heureuse vie. Je leurs serai éternellement reconnaissant.

A ma tante MERZAKA

A mes sœurs SOUMIA, MOUNA, RAMLA et ROMAÏSSA

A mes frères AMAR, MOHAMED et AMINE

A mes nièces LINA, LOUDJAIN et SARA

A mon neveu LOUAY

A mon binôme SMARA OUIEM

A Mn amie intime KARBOUS FERJEL

A nos amis qui ont été toujours à nos côtés.

A tous mes collègues, que j'ai passés avec des meilleurs moments et de bons souvenirs spécialement durant mon Master

BENTALAB Hadjer

Dédicace :

*Je tiens à la fin de ce travail à remercier ALLAH
Le tout puissant de nous avoir permis d'en arriver là
C'est avec reconnaissance et amour que je dédie
chaleureusement ce modeste travail:*

*A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et
qui m'ont donnés un magnifique modèle de labeur et de
persévérance.*

A mon frère Housseem Eddine

A mes sœurs Hanaa, Asmaa, Safaa et Chiraz

A mes nièces Kaouther, Alaa, Loudjain et Aline

A mon binôme BENTALAB Hadjer

A ma meilleure amie TENSAOUTI Lydia

*A tous mes amis qui ont été toujours à nos cotés, en
particulier KERBOUS Feriel.*

*A tous mes collègues, que j'ai passés avec des meilleurs
moments et de bons souvenirs durant mon parcours.*

SMARA Ouiem

Sommaire

Sommaire :

Introduction générale	A-C
Chapitre 01 : Notions du tableau de bord	02
Section 01: Concepts généraux sur le tableau de bord.....	02
Section 02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord	12
Chapitre 02 : la fonction RH Le tableau de bord social	38
Section 01 : la fonction ressources humaines	38
Section 02 : concepts généraux sur le tableau de bord social	51
Chapitre 03 : Tableau de bord social au sein de la SPA NAFTAL district commercial SÉTIF	67
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (NAFTAL district commercial).....	67
Section 02 : essai d'élaboration d'un tableau de bord social au sein de l'entreprise NAFTAL district commercial Sétif.....	78
Conclusion générale	113
Bibliographies	116
Les annexes	
Tables des matières	118

Liste des abréviations

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
AMG	Administration et moyens généraux
CA	Chiffre d'affaires
CDD	Contrat à durée déterminé
CDI	Contrat à durée indéterminé
CSP	Catégorie sociaux professionnels
ERDP	L'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers
GE	General Electric
GIMSI	Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inspiration Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise.
GPL	Le gaz pétrole liquéfié
GRH	Gestion des ressources humaines
HCROI	Human capital return on investment
HCVA	Human capital value added
HSEQ	l'Hygiène Sécurité Environnement Qualité
ING	Département informations de gestion
MS	Masse salariale
RH	Ressources humaines
SPA	Société par action
VHMG	Volume horaire mensuel global

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
01	Le choix des indicateurs	11
02	Les étapes de la méthode GIMSI	15
03	La grille de choix des objectifs	19
04	La grille de choix des indicateurs	23
05	Indicateurs liés aux effectifs	54
06	indicateurs absentéisme	55
07	indicateurs mouvements du personnel	56
08	indicateurs stabilité du personnel	56
09	indicateurs bien être du personnel	57
10	Indicateurs formation	57
11	indicateur structurels	58
12	Indicateurs recrutement	58
13	Indicateurs conflictualité	58
14	Indicateurs grèves	59
15	Indicateurs sécurité	59
16	Indicateurs masse salariale	60
17	Indicateurs rémunération	61
18	Indicateurs dépenses RH	61
19	Indicateurs productivité	62
20	Exemple d'un tableau de bord social	63
21	La répartition de l'effectif total du district commercial SETIF NAFTAL	80

22	La répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle	81
23	La répartition des effectifs par type de contrat de travail	81
24	La répartition des effectifs par sexe	82
25	La répartition des effectifs par tranche d'âge	83
26	L'évolution de la masse salariale du district commercial SETIF NAFTAL	84
27	Le taux Turn over	85
28	Le calcul du taux démission	86
29	Le calcul du taux d'absentéisme	87
30	Le calcul du taux de gravité	88
31	Le calcul du taux de formation	89
32	Le calcul du taux de rétention personnel	90
33	Les indicateurs et leurs sources d'informations	91
34	Tableau de bord social du mois janvier 2017	101
35	Tableau de bord social du mois janvier 2018	102
36	Tableau de bord social du mois janvier 2019	104
37	Tableau de bord comparatif entre janvier 2018 et janvier 2019	106
38	Tableau de bord social du mois janvier 2020	109

Liste des figures

Liste des figures :

N°	Titre	Page
01	Le choix des objectifs	19
02	La construction des indicateurs	24
03	La boucle de cohérence	25
04	La roue de Deming et l'amélioration permanente	27
05	Les missions de la fonction RH	43
06	Les clients du tableau de bord social	52
07	Organigramme district commercialisation SETIF	74
08	Répartition de l'effectif total du district commercial SETIF NAFTAL entre 2017 et 2019	92
09	Répartition de l'effectif total selon leur catégorie socioprofessionnelle	92
10	Répartition de l'effectif total du district commercial SETIF NAFTAL par type de contrat entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019	93
11	Répartition de l'effectif du district commercial SETIF NAFTAL par sexe entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019	93
12	Répartition des effectifs par tranche d'âge	94
13	Evolution de la masse salariale du district commercial SETIF NAFTAL entre 2017 et 2019	94
14	Représentation graphique de l'indicateur Turn over entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019	95
15	Représentation graphique de l'indicateur de démission entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019	95

16	Représentation graphique de l'indicateur d'absentéisme entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019	96
17	Représentation graphique de l'indicateur de gravité entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019	96
18	Représentation graphique de l'indicateur de formation entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019	97
19	Représentation graphique de l'indicateur de rétention entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019	97
20	Audit du tableau de bord	100

Résumé

Résumé :

La fonction Ressources Humaines se présente de plus en plus comme un vrai partenaire en interne pour l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, face à ce constat, il reste indispensable que la gestion et le pilotage des RH s'établissent à un certain niveau de synthèse et disposent des outils nécessaires pour la maîtrise de l'évolution des activités, le pilotage de la performance, la prise de décision pour une vraie création de valeur

Dans la même logique, il va sans dire qu'en RH comme dans les autres domaines, la qualité et l'efficacité du pilotage et des décisions sont étroitement dépendantes à la qualité des informations et indicateurs détenus en amont et leur degré de synthèse et de pertinence

Dans cette perspective, le tableau de bord social semble être un outil indispensable pour le pilotage de la fonction RH qui permet, d'une part de suivre l'évolution des données sociales et de détecter les dysfonctionnements en essayant de détecter leurs causes et alerter les responsables sur ses dysfonctionnements afin de les corriger, et d'autre part d'aider les responsables dans la prise des décisions et améliorer la performance sociale de l'entreprise.

Au terme de ce mémoire, nous avons tenté d'expliquer le tableau de bord social et les différentes méthodes de son élaboration. On a aussi essayé d'élaborer un tableau de bord social pour le district commercial SETIF NAFTAL en se basant sur différents indicateurs.

A la fin de ce mémoire nous souhaitons d'avoir porté un maximum des informations concernant le tableau de bord social et son élaboration.

Mots clés : Fonction RH, tableau de bord social, performance sociale.

Abstract:

The Human Resources function presents itself more and more like a true partner internally for the achievement of the strategic objectives of the company, in the face of this observation, it remains essential that the management and the management of HR are established at a certain level. Level of synthesis and have the necessary tools to control the evolution of the activities, the control of the performance, the decision making for a true creation of value

In the same vein, it goes without saying that in HR as in other areas, the quality and efficiency of steering and decisions are closely dependent on the quality of information and indicators held upstream and their degree of synthesis and relevance

In this perspective, the social dashboard seems to be an essential tool for the management of the HR function which allows, on the one hand to monitor the evolution of social data and to detect dysfunctions by trying to detect their causes and alert the responsible for its dysfunctions, and secondly to help those responsible in making decisions and improve the social performance of the company.

At the end of this dissertation, we tried to explain the social dashboard and the different methods of its elaboration. An attempt has also been made to develop a social scorecard for the SETIF NAFTAL commercial district based on its different indicators.

At the end of this memoir we wish to have carried a maximum of information concerning the social dashboard and its elaboration.

Keywords: HR function, social scorecard, social performance.

ملخص:

تمثل وظيفة الموارد البشرية نفسها أكثر فأكثر كشريك حقيقي داخليًا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، في مواجهة هذه الملاحظة، يبقى من الضروري أن يتم إنشاء إدارة الموارد البشرية وإدارتها على مستوى معين أي مستوى التوليف ولديه الأدوات اللازمة للسيطرة على تطور الأنشطة ، والسيطرة على الأداء ، وصنع القرار لخلق القيمة الحقيقية.

وعلى نفس المنوال ، من نافلة القول إنه في مجال الموارد البشرية كما هو الحال في المجالات الأخرى ، تعتمد جودة وفعالية التوجيه والقرارات اعتمادًا وثيقًا على جودة المعلومات والمؤشرات التي يتم إعدادها في المرحلة الأولى ودرجة توليفها و أهميتها.

في هذا المنظور ، يبدو أن لوحة القيادة الاجتماعية أداة أساسية لإدارة وظيفة الموارد البشرية والتي تتيح ، من ناحية ، رصد تطور البيانات الاجتماعية واكتشاف الاختلالات الوظيفية من خلال محاولة اكتشاف أسبابها وتنبيه المسؤول عن الأعطال من أجل تصحيحها ، وثانياً لمساعدة المسؤولين عن اتخاذ القرارات وتحسين الأداء الاجتماعي للشركة.

في نهاية هذه المذكرة ، حاولنا شرح لوحة القيادة الاجتماعية والأساليب المختلفة لصياغتها و لقد حاولنا أيضا إعداد لوحة القيادة الاجتماعية للمقاطعة التجارية بسطيف شركة نفطال استنادا إلى مؤشرات مختلفة. في نهاية هذه المذكرة، نتمنى أن نكون قد جمعنا أقصى قدر من المعلومات المتعلقة بلوحة القيادة الاجتماعية و طريقة صياغتها.

كلمات البحث: وظيفة الموارد البشرية، لوحة القيادة الاجتماعية، الأداء الاجتماعي.

Introduction générale

De nos jours, l'intérêt porté à la ressource humaine de l'entreprise ne cesse de croître, mais cette fois il est perçu d'un angle totalement différent.

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources, alors elles sont plus comme un simple coût pour l'entreprise qu'il faut minimiser mais des ressources qu'il faudra développer, motiver et évaluer car elles sont les parties prenantes les plus importantes dans l'entreprise.

Dans un contexte de mondialisation et transformation des organisations, les attentes de démarches, méthodes et outils permettant d'améliorer la performance sociale et de favoriser une approche responsable, socialement, dans tous les domaines de la vie des entreprises ne cessent de croître et expliquent la nécessité du contrôle de gestion.

D'où la fonction de contrôle de gestion a évolué au fil du temps, elle permet de réaliser les outils de planification, la mesure et l'analyse des résultats. Parmi ces outils figurent les tableaux de bord sociaux dont le but est d'orienter et de piloter le bon déroulement de la fonction ressource humaine à court terme mais aussi à long terme pour agir sur la performance sociale de l'entreprise.

De ce fait, le tableau de bord social est un système de mesure de la performance sociale, il facilite le pilotage des activités dans une organisation, y compris les activités relatives à la gestion des ressources humaines.

D'où le tableau de bord social apparaît comme la façon la plus simple et la plus directe pour piloter et évaluer la performance sociale de l'entreprise et contribuer à la prise des décisions qu'elle encourt en matière sociale.

Pour l'entreprise, cette performance se mesure essentiellement par la valeur ajoutée qu'elle crée et qui est son principal moteur de développement social.

Dans cette perspective notre but de notre travail est de décrire, en premier lieu le tableau de bord et les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord d'une manière générale.

En second lieu, présenter la fonction RH de l'entreprise et décrire en particulier le tableau de bord social, cerner son champ d'application, son déroulement ainsi que sa pratique au sein d'une entreprise. Dans ce sens, elle montre que le tableau de bord social est un outil pour le développement de la performance sociale de l'entreprise.

Le fil conducteur de notre travail est véhiculé par une question principale que nous avons formulée comme suit :

Comment élaborer un tableau de bord social dans une entreprise ?

C'est-à-dire, il s'agira de construire un tableau de bord social au sein d'une entreprise cas NAFTAL district commercial SETIF en déterminant les indicateurs les plus pertinents.

Et pour pouvoir répondre à cette problématique d'autres questions secondaires s'imposent :

- Qu'est-ce qu'un tableau de bord social? Et quelles sont les informations peut-on classer dans ce tableau de bord social et son contenu ?
- Quelles sont les étapes à suivre pour élaborer un tableau de bord social pour une entreprise et comment se fait la détermination de ses indicateurs?
- La performance sociale de l'entreprise NAFTAL district commercial est-elle liée à l'élaboration d'un tableau de bord social ?

Comme propositions de réponses, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- **Première hypothèse** : le tableau de bord social est un contenant bien structuré d'information, il permet de disposer d'une vue rapide, synthétique et pertinente de la fonction ressources humaines de l'entreprise.
- **Deuxième hypothèse** : l'élaboration d'un tableau de bord social nécessite un suivi des différentes étapes d'une démarche bien structurée.
- **Troisième hypothèse** : l'instauration d'un tableau de bord social au sein de l'entreprise NAFTAL district commercial contribue positivement sur son pilotage et sur sa performance sociale.

Pour l'entreprise, cette performance se mesure essentiellement par la valeur ajoutée qu'elle crée et qui est son principal moteur de développement social. Dans cette perspective, le but de notre travail est de décrire, en premier lieu le tableau de bord et les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord d'une manière générale. En second lieu, présenter la fonction RH de l'entreprise et décrire en particulier le tableau de bord social, cerner son champ d'application, son déroulement ainsi que sa pratique au sein d'une entreprise. Dans ce sens, elle montre que le tableau de bord social est un outil pour le développement de la performance sociale de l'entreprise.

Choix du thème :

Les principales raisons qui ont motivé le choix de notre sujet sont de deux ordres :

Des motivations personnelles : la bonne corrélation existante entre ce sujet et notre spécialité d'étude, ainsi pour notre intérêt personnel pour ce sujet dans un but d'acquérir les notions de base sur le tableau de bord en général et sur le tableau de bord social en particulier.

Mais aussi par intérêt pratique, car à la fin de notre étude, les résultats doivent permettre de :

Introduction générale :

- ✓ Sensibiliser les responsables du district commercial SETIF NAFTAL sur l'importance du tableau de bord social.
- ✓ Montrer l'utilité du tableau de bord social pour le pilotage du district commercial SETIF NAFTAL.
- ✓ Elaborer un tableau de bord social destiné à améliorer la performance sociale du district commercial SETIF NAFTAL.

Objectif de la recherche :

L'objectif général de notre étude est d'effectuer une analyse et faire des suggestions à la suite de cette analyse en vue de contribuer à une meilleure opérationnalisation de la fonction de RH au sein du district commercial SETIF NAFTAL. Nous avons voulu mettre en évidence l'importance du tableau de bord social et l'apport qu'il apportera à la performance sociale de l'entreprise et aussi sur son pilotage.

Méthodologie de la recherche :

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons articulé notre réflexion à partir d'un développement structuré et organisé.

La démarche méthodologique retenue dans notre travail c'est la combinaison entre :

- ✓ La méthode qualitative : nous avons eu un entretien avec le chef de département ADM, ainsi que d'autres entretiens avec le personnel de chaque service au sein du département ADM. Cela nous a permis d'obtenir un complément d'informations nécessaires à la rédaction de notre travail.
- ✓ Méthode analytique : nous avons analysé les divers documents du district commercial SETIF NAFTAL, et sur la base de nos analyses nous avons pu calculer les différents indicateurs afin d'élaborer un tableau de bord social.

Chapitre 01 :
**La notion de tableau
de bord**

Pour bien introduire le sujet nous avons préféré de structurer le présent chapitre en deux sections ; la première section est consacrée pour les concepts généraux d'un tableau de bord. Et dans la seconde section nous allons focaliser sur les différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.

Section 1 : concepts généraux sur le tableau de bord

Avant l'élaboration d'un tableau de bord, il est nécessaire de donner quelques éléments de base sur cette notion qui a émergée progressivement au sein des organisations.

1-1-Tableau de bord :

Pour mieux cerner la notion d'un tableau de bord nous allons d'abord mettre l'accent sur son historique, ses définitions dans un premier temps, citer les différentes typologies d'un tableau de bord dans un deuxième temps, et enfin ses objectifs et ses rôles seront abordés dans un troisième temps.

1-1-1-Historique d'un tableau de bord :

Avant de définir le tableau de bord il est nécessaire de donner son historique. Alors ROBERT KAPLEN et DAVID NORTON ont rendu célèbre le tableau de bord dans un article de 1992, publié dans le *Harvard Business Review*: « *The Balanced Scorecard : Measures That Drive Performance* ». Ce texte est issu de la volonté des deux chercheurs de mesurer les facteurs à l'origine de la performance d'une institution. Selon un credo partagé avec Lord Kelvin, physicien britannique de la fin du 19^e siècle : *If you can not measure it, you can't improve it.*

Le tableau de bord s'articule donc comme un outil de gestion regroupant un ensemble de mesures qui offrent au gestionnaire l'information nécessaire à la bonne prise de décision dans l'organisation. Autant pour les gestionnaires que pour les scientifiques, une prise de mesure adéquate, ciblée et précise est essentielle. La publication du texte en 1992 a entraîné l'adoption du tableau de bord par plusieurs organisations publiques ou privées pour l'implémentation de leur stratégie. Toutefois, le tableau de bord en tant qu'outil de gestion et de mesure de la performance n'est pas une idée nouvelle au début des années 1990, puisque d'autres organisations avaient déjà adopté un modèle semblable auparavant.

Parmi les plus anciens modèles de tableaux de bord, certains se trouvent en France. À l'époque, le tableau de bord était surtout le fruit du travail d'ingénieurs, dont la volonté était d'offrir un outil aux dirigeants et aux ingénieurs pour ne pas qu'ils perdent de vue leurs organisations, et pour leur permettre de les observer et de les analyser de la manière la plus

efficace et efficiente possible (Lebas, 1994). Cet outil est venu modéliser ce qui n'était pas visible, permettant ainsi de représenter et synthétiser la réalité de l'organisation. Selon Pezet (2007), à partir de la seconde moitié du 19^èm^e siècle, les dirigeants élaborent un système d'information de gestion présentant les données, pour l'essentiel sous forme narrative, au travers d'un « *rapport hebdomadaire* » ou « *journal de marche* ». La révolution industrielle entraîne la croissance de la taille des entreprises et leur complexité. Le besoin des gestionnaires de plus d'informations statistiques descriptives de la réalité opérationnelle se fait de plus en plus important. En 1936, Robert Satet (Pezet, 2007) propose un contrôle budgétaire permettant la direction rationnelle des affaires. À travers son contrôle budgétaire, il propose l'adoption d'une « *documentation appropriée* », ou ce qu'il définit aussi comme des « *statistiques dont une sélection judicieuse est de rigueur pour atteindre le but que l'on se propose* ». Par exemple, Satet considère dans le cas d'une organisation textile trois groupes de statistiques : statistiques commerciales et économiques, statistiques industrielles et statistiques financières. Ce système de gestion, que Satet regroupe dans un contrôle budgétaire, semble déjà définir les fondements de ce qu'on appellera plus tard le tableau de bord.

Un modèle plus proche de la conception actuelle du tableau de bord remonte au début des années 1950, avec le projet de General Electric (GE) de développer les mesures de performance de ses unités d'affaire (Kaplan et Norton, 2001). Pour ce faire, l'équipe en charge du projet développa huit axes financiers et non financiers de mesure de la performance tels qu'ils apparaissent dans cette liste :

- Profitabilité
- Part de marché
- Productivité
- Leadership du produit
- Responsabilité sociale
- Développement des ressources humaines
- Attitudes des employés
- Balance entre objectifs long terme et court terme

1-1-2- Définitions d'un tableau de bord :

Il y a une variation concernant la définition d'un tableau de bord d'un auteur à un autre. Certains auteurs font apparaître des aspects et outils que d'autres occultent.

Alors nous allons citer ci-après certaines définitions qui nous paraissent nécessaires pour mieux cerner ce concept.

On peut définir le tableau de bord comme « *un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction ou d'une équipe* »¹

D'une autre manière, « *le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision, il est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions* »².

Une autre définition donnée par CAROLINE Selmer au concept tableau de bord « *un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie* »³.

Donc un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service a fin de prendre les décisions d'orientation et de gestion pour atteindre les objectifs prévus. Il permet enfin de donner un langage commun à l'entreprise car est un instrument de communication et de décision qui permet d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

1-1-3-Typologie des tableaux de bord :

La typologie des tableaux de bord peut s'établir en fonction de leurs composantes (indicateurs, structures des indicateurs, destinataires principales, plan d'action et objectifs).

De ce fait, trois types peuvent être distingués :

¹ Claude Alzard, Sabine Separi, «*Contrôle de gestion*», Ed. Dunod, Paris, 2007, p.84.

² J. I. Malo, encyclopédie de gestion, ED economica, Paris, 1997.

³ Caroline Selmer, «*concevoir le tableau de bord*», Ed. DUNOD, Paris, 2003, p.02.

A. Le tableau de bord d'activité : Il s'agit d'un tableau de bord classique pour suivre des activités. Il est nécessaire quand il ne s'agit pas de piloter un objectif auquel est associé un plan d'action.

Ou bien pour suivre une entité, ayant une structure définie (par exemple gestion d'une direction, un département ou un service,... etc.).

Ce type de tableau de bord est un outil quand le suivi des différentes activités prime sur le suivi d'action mises en œuvre pour atteindre un objectif.

B. Le tableau de bord stratégique : Il s'agit du véritable tableau de bord pour atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant les plans d'action préalablement définis. Il est élaboré pour les besoins des dirigeants, ces critères retenus sont autant externes à l'entreprise (concurrence) qu'internes (fonctionnement et résultats économiques). Il est axé sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ces marchés et ces opportunités à court, moyen et long termes.

C. Le tableau de bord de pilotage de projet : Spécifiques de la direction d'un grand projet, il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects : techniques-qualités-couts-délais.

1-1-4- Les rôles d'un tableau de bord:

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses :

A. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

B. Le tableau de bord aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que ce sous ces conditions que le tableau de bord peut être confédéré

comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble de moyen du suivi budgétaire.

De manière idéale, le tableau de bord devrait aider :

- Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise
- Pour une prise de décision répartie
- Pour des informations adaptées à chaque décideur
- Pour le pilotage d'objectif diversifié

C. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

- Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.
- Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts.
- Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.
- En fin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.
- Il peut être levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

1-1-5-Les instruments du tableau de bord :

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

A. La conception générale :

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones :

- **Indicateurs** : Cette zone comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau de bord. Chaque rubrique d'indicateurs devrait correspondre à un indicateur et présenter un poids économique significatif.

- **Résultats réels:** Ces résultats peuvent être présentés par période ou/et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité de nature quantitative ou qualitative.
- **Objectifs :** Dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats.
- **Écarts :** Ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux émanant de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

B. Les instruments utilisés :

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.

- **Les écarts :** Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente un intérêt pour le destinataire du tableau de bord. Exemple : Écart sur les ventes pour un commercial.
- **Les ratios :** Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

Un ratio seul n'a pas de signification, c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative. Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation. Et la nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

- **Les graphiques :** Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs.
- **Les clignotants :** Il s'agit d'identifier des principaux clignotants. En gestion du personnel par exemple, on y trouve : (Taux des départs, taux des démissions, taux des fins de stages d'essai) qui doivent générer un état d'alerte en cas de dépassement de seuil fixé.

Les notions présentées ci-dessus s'applique sur tout tableau de bord y compris celui relatif à la gestion sociale.

2-1- Indicateurs : Concepts et Principes.

Les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs qui sont des informations précises, utiles, pertinentes pour le gestionnaire exprimés sous des formes et des unités diverses.

2-1-1-Définition et utilité :

On peut définir l'indicateur comme :

- Un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative,
- Un indice représentatif,
- Une statistique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure,
- Résultant de la collecte de données sur un état sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stock, sécurité, complexité, etc.

L'identification d'un indicateur permet de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer. Lors de l'utilisation d'un tableau de bord, elle permet de décider la façon représentative des valeurs significatives, une fois la mesure effectuée.

Les indicateurs sont constitués à partir de certaines données tirées du grand ensemble de l'information existante. Ils ne remplacent pas la production régulière d'information de gestion détaillée, mais en sont plutôt un sous-ensemble sélectionné d'éléments informationnels significatifs perçus, traités et présentés dans une optique particulière à la gestion.

2-2-2- Les fonctions des indicateurs :

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus
- Évaluation d'une action
- Diagnostic d'une situation, d'un problème
- Veille et surveillance d'environnements et de changements

2-2-3- la nature des indicateurs :

Il existe différents types d'indicateurs et chaque type a ses propres utilités et caractéristiques :

- **Les indicateurs de mesure** : ce sont des indicateurs qui permettent de mesurer des éléments simples et suivre les différentes activités d'une entreprise (suivi d'activité, nombre d'appels, ratio, ...)

- **Les indicateurs de qualité** : ce type d'indicateur permet de quantifier des éléments subjectifs comme un avis, un ressenti ou une appréciation.
- **Les indicateurs plus complexes** : ils sont construits pour répondre à un objet précis (suivi d'objectif, ratio financier, ...). Ils peuvent être prédéfinis comme certains indicateurs financiers (BFR, autofinancement, ...) ou construit en interne pour un suivi adapté en fonction des objectifs de l'entreprise.

Un indicateur selon sa nature et les attentes de l'utilisateur, peut jouer différents rôles :

- **Alerte** : l'indicateur signale un état anormal du système placé sous contrôle.
- **Equilibration** : l'indicateur informe sur le cap suivi ; l'objectif sera-t-il atteint ?
- **Anticipation** : pour voir plus loin que le bout de son tableau de bord et envisager, le cas échéant, de reconsidérer la situation, voire la stratégie choisie.

2-2-4- la qualité des indicateurs :

Un bon indicateur doit présenter un certain nombre de qualités. Il doit être :

- **Objectif** : Il ne doit pas dépendre de l'interprétation de l'observateur.
- **Quantifiable** : Tout jugement sur une situation suppose de disposer d'une mesure absolue ou relative de celle-ci.
- **Exhaustif** : Il doit couvrir intégralement le champ de responsabilité tant du point de vue de la performance que du pilotage.
- **Fidèle** : Il s'agit d'une qualité technique de l'indicateur qui doit donner toujours la même réponse lorsque les situations mesurées sont strictement identiques.
Cette qualité dépend souvent de la précision de la définition des éléments constitutifs de l'indicateur (qu'est-ce qu'une «absence», qu'est-ce qu'un «défaut» ?) ; et de la qualité des procédures de saisie et de traitement de l'information.
- **Simple et compréhensible** : Dès lors que des responsabilités seront activées à partir des résultats fournis par l'indicateur, il est essentiel que sa méthode de calcul soit comprise et acceptée par ceux dont il mesure l'action. Une opacité dans le calcul ou une trop grande complexité peuvent le rendre inopérant. La simplicité facilitera en outre sa représentation (graphique ou autre) et sa communication.
- **Sensible** : l'indicateur doit être réactif vis à vis du phénomène qu'il est censé mesurer.
- **Prédictif** : lorsque cela est possible il vaut mieux construire l'indicateur sur des données anticipées que sur des données réalisées. Le système est alors plus réactif.

- **Consolidable** : Il doit pouvoir être éventuellement agrégé avec d'autres indicateurs de niveau inférieur pour fournir un indicateur global qui sera communiqué au niveau hiérarchique supérieur.

Quelque soit le type choisi, les indicateurs de pilotage doivent permettre de mesurer la performance d'une activité ou l'atteinte d'un objectif selon plusieurs critères choisis au minimum parmi les six suivants :

⇒- le niveau (ou le volume d'activité)

Les indicateurs prennent en compte un volume d'activité réalisé ou prévu pour une période déterminée.

⇒- l'efficacité

L'efficacité mesure la capacité à atteindre les objectifs fixés.

⇒- l'efficience : elle mesure la capacité à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat donné.

⇒- la qualité : les indicateurs mesurent le niveau de fiabilité (ou de défaut) d'une activité par rapport à un objectif de qualité totale. (Ils permettent souvent de calculer les coûts du non qualité).

⇒- le coût : ils mesurent l'évolution des ressources consommées par une activité (ils permettent d'étudier une éventuelle externalisation, de l'activité).

⇒- les délais : les délais participent à la valeur perçue par le client et constituent donc à ce titre un élément de différenciation vis à vis de la concurrence.

2-2-5- Choisir les indicateurs :

Un indicateur est personnel. L'utilisateur lui fait confiance, il est prêt à s'engager et à prendre le risque de décider. L'indicateur ne peut donc être générique et pioché dans des listes toutes faites. Il doit être choisi et construit par le décideur ou le groupe de décideurs s'ils travaillent en équipe et partagent la même notion de la performance.

L'indicateur sert à guider le décideur ou le groupe de décideurs vers un objectif. On se méfiera des indicateurs trop directement liés aux actions. Si l'indicateur ne mesure quelle action, la perception du cheminement vers l'objectif sera faussée.⁴

Tableau N° 01 : Le choix des indicateurs

Objectif	Choisir les indicateurs les plus adéquats en fonction des objectifs poursuivis, de l'activité, des habitudes et des besoins propres du décideur
Qui ?	Le ou les décideurs devant utiliser le tableau de bord
Durée ?	Rapide, un ou deux jours suffisent lorsque les étapes préalables se sont déroulées avec soin
Source d'information	Toutes les techniques dynamisant la créativité comme le brainstorming sont les bienvenues Grille de validation.
Documents produits	Classeur de fiches indicatrices.
Risque d'échec	Être attiré par les indicateurs types de la profession, être sensible aux recettes des voisins.....
Recommandation	Seuls les indicateurs réellement choisis par les utilisateurs rempliront leur fonction d'aide à la décision

Source : Alain FERNANDEZ, « *l'essentiel du tableau de bord* », éditions Eyrolles, Paris, 2008, 4eme édition, p.82.

2-2-6-Nombre d'indicateur qu'il faut retenir :

Quelques recommandations concernant le nombre d'indicateurs à choisir :

- ✓ Au moins un ou deux indicateurs par résultat (pour bien faire de différentes sources)
- ✓ Au moins un indicateur pour chaque activité principale
- ✓ Pas plus de 8 à 10 indicateurs par grand domaine de concentration du programme
- ✓ Employer un ensemble de stratégies de recueil et de sources distinctes.

⁴ Alain FERNANDEZ, « *l'essentiel du tableau de bord* », éditions Eyrolles, Paris, 2008, 4eme édition, p.82.

Chapitre 01 : La notion de tableau de bord

2-2-7- Utilisation des graphiques pour la présentation des informations :

La présentation des données brutes en tableau de bord n'est pas la solution. Les tableaux sont rébarbatifs, et les informations décisionnelles n'apparaissent pas assez clairement. Un graphique est toujours préférable... à condition de choisir le bon graphique selon le message que l'on souhaite faire passer. Pour assurées les objectifs :

- Utiliser la bonne représentation graphique en fonction du type de données et du message que l'on souhaite faire passer.
- Insérer les accès à la base documentaire.

La présentation des données sous forme de tableaux ou de listes n'est pas la plus adéquate pour faciliter l'aide à la décision. Bien sur, il est toujours possible de mettre en exergue une ligne particulière afin d'attirer l'attention. La couleur ou l'utilisation du surligneur sont les outils habituellement utilisés à cet effet. Mais rien ne vaut un graphe bien conçu.

Voyons à présent les principaux types de graphique :

- A. L'histogramme
- B. L'histogramme empilé
- C. La courbe de tendance
- D. Graphique en secteurs
- E. La courbe
- F. Graphique en aires

Section 02 : méthodes d'élaboration d'un tableau de bord

A fin de réaliser des tableaux de bord, il est indispensable de reposer sur une méthode rigoureuse, bien structurée, encadrée et suivie parce que ce genre de projet est trop complexe pour être mené à la petite semaine et trop important pour être mis en œuvre au gré des désirs passagers de certains utilisateurs. Cependant, la démarche doit être réaliste.

Aussi, l'approche doit permettre de développer des tableaux de bord faisables, s'insérer dans un projet peut-être plus modeste mais plus réaliste, qui tient compte des besoins, des contraintes et des ressources disponibles. Évidemment, en contrepartie, on doit s'assurer d'investir toutes les ressources nécessaires.

L'intérêt du tableau de bord étant démontré dans la section précédente, à travers la présente section on essayera de répertorier avec détails, parfois avec des exemples illustratifs,

Chapitre 01 : La notion de tableau de bord

différentes méthodes d'élaboration du tableau de bord, à savoir, la méthode GIMSI, une méthode à cinq étapes et 14 outils.

2-1- La méthode GIMSI :

2-1-1- Définition de la démarche GIMSI:⁵

Alain Fernandez a mis en place la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage. GIMSI est une méthode de conception du système global de pilotage et de mesure de la performance. Cette méthode est destinée depuis l'origine à l'accompagnement des projets décisionnels conséquents.

Ainsi elle ne se contente pas de proposer un guide de conception du tableau de bord et de choix des indicateurs de performance. Et elle couvre tous les aspects du projet décisionnel, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'au choix et la mise en œuvre des progiciels. Elle traite notamment les aspects purement technologiques du projet et les questions managériales ou politico-sociologiques propres à l'entreprise.

2-1-2- Signification de l'acronyme GIMSI :

G : comme Généralisation. La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines : production, service, administration.. Et par différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.

I : comme Information. L'accès à l'Information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.

M : comme Méthode et Mesure. GIMSI est une méthode, la mesure en est le principe.

S : comme Système et Systémique. La méthode permet de construire le Système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information. Elle est fondée sur le concept d'inspiration systémique.

I : comme Individualité et Initiative. La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'Initiative plus naturelle.

Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inspiration Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise.

⁵ Alain FERNANDEZ, « *les nouveaux tableaux de bord des managers* », Les éditions d'Organisation, Paris, 2007, p.121.

2-1-3- Les étapes de la démarche GIMSI :⁶

La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet. Chacune des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.

Son but est de guider le concepteur d'un système de tableau de bord lors de son élaboration et sa mise en œuvre. Le respect des étapes successives préconisée par la méthode vise à obtenir un système cohérent avec la stratégie et permettant de canaliser les actions tout en accordant au chef de projet et son équipe une attitude décisionnelle importante lors de la concrétisation locale des objectifs globaux.

⁶ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.125.

Tableau N° 02 : Les étapes de la méthode GIMSI

Phase	N°	Étape	Objectifs
Identification Qu'est le contexte ?	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée de projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception Que faut-il faire ?	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition de tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires a la construction des indicateurs
	7	Le système du tableau de bord	Construction du système de tableau de bord ; contrôle de la cohérence globale
Mise en œuvre Comment le faire ?	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats
	9	Intégration des déploiements	Implémentation des progiciels ; déploiement a l'entreprise.
Amélioration permanente Le système correspond –il toujours aux attentes ?	10	Audit	Suivi permanent du système

Source : Alain FERNANDEZ, *Op.cit.*, p.125.

2-1-3-1- Phase d'identification:⁷

Étape 1 : Environnement de l'entreprise

La première étape consiste à identifier l'entreprise en terme de : marché, stratégie et management.

- L'entreprise et son marché : il s'agit de connaître le positionnement de l'entreprise en termes de marché pour identifier la complexité de ce dernier

Les principaux critères définissant la complexité du marché de l'entreprise sont :

- La clientèle :
 - le nombre de clients, la diversité de la clientèle, le niveau d'exigence (délai, couts et régularité).
- La concurrence :
 - créneau concurrentiel (le nombre de concurrents existant sur le marché)
 - possibilité de produit de remplacement (de substitution)
 - l'apparition de nouveaux concurrents.
- Les produits :
 - nature, qualité, cycle de vie, complexité intrinsèque (le degré de complexité du produit et de son processus de fabrication)
- Fournisseurs et partenaires :
 - pression des fournisseurs, qualité et compétence des partenaires, pérennité des engagements
- Ressources et politique de l'entreprise :

Au premier lieu, il s'agit d'évaluer le niveau d'équipement existant au sein de l'entreprise et sa capacité de s'adapter aux évolutions technologiques.

Au second lieu, aller un peu plus loin pour pouvoir définir la politique interne de l'entreprise, sachant que pour mesurer le processus de prise de décision et bâtir le système le plus en adéquation avec l'entreprise, est il important de s'intéresser au type de management pratiqué

⁷ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.185.

par l'entreprise, et enfin, on s'intéresse à la stratégie adopter par la firme ,c'est-à- dire, comment envisage telle son devenir ?

A l'issue de cette étape, une synthèse rapide avec le comité de pilotage permettra de valider l'objectif du projet.

Etape 2 : Identification de l'entreprise⁸

Cette étape consiste à étudier la structure de l'entreprise concernant les métiers, les processus et les activités au sein de cette entreprise afin de:

- Identifier les processus et les activités critiques (nécessitant un système de mesure précis selon les finalités prescrites à l'origine du projet)

- Construire les groupes de projet et définir avec précision le planning de travail pour les étapes suivantes.

- Les métiers :

Généralement, on peut s'appuyer sur l'organigramme pour présenter la structure interne de l'entreprise. Ce document permet d'identifier :

-les fonctions de l'entreprise, les liens entre les fonctions, les responsables.

- Les processus : Qu'est-ce qu'un processus ?

« Un processus est un ensemble d'activités organisées dans le temps produisant un résultat précis et mesurable » ; il comporte trois notions essentielles :

- le processus est un ensemble de phénomènes actifs, cet ensemble est organisé, le processus s'exprime dans une dimension temporelle.

- Les activités : Qu'est-ce qu'une activité ?

Les activités sont des tâches identifiables du processus. Les entrées (input) et les sorties (output) sont identifiées et nous pouvons mesurer une valeur ajoutée et contrôler la performance de l'activité.

2-1-3-2- Phase de conception:

Etape 3 : définition des objectifs⁹

⁸ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.199.

Chapitre 01 : La notion de tableau de bord

"Un objectif se définit comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats que le responsable se doit d'obtenir pour voir sa compétence reconnue et qu'il s'engage à fournir a son client a une date donnée"¹⁰.

A- Les critères de choix des objectifs:

L'entreprise définit un certain nombre d'objectifs globaux au niveau stratégique, et à partir de ces objectifs, chaque cellule de terrain va définir ses objectifs locaux en déclinant l'orientation globale, en fonction des activités et processus la concernant au premier plan.

Pour définir ces objectifs, le décideur doit prendre en considération les différents critères de choix d'un objectif, à savoir :

- Borne : l'objectif doit s'exprimer dans une dimension de temps finie
- Mesurable : l'objectif doit s'exprimer en unité mesurable
- Accessible : les décideurs disposent des moyens nécessaires pour atteindre l'objectif et les contraintes sont maîtrisable
- Réaliste : la « méthode » d'accès est réaliste
- Fédérateur : l'objectif recueille l'adhésion des décideurs
- Constructif : l'objectif local contribue aux objectifs globaux.

B- Phases de choix des objectifs:

Les objectifs seront choisis au cours d'une session d'échange et de confrontation

Entres les différents acteurs de la cellule. Le diagramme de causes-effets (de type Ishikawa) sera utilisé comme outil de communication.

Le choix des bons objectifs locaux se fait en deux phases :

⁹ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.215.

¹⁰Caroline SELMER «concevoir le tableau de bord», ED Dunod, paris, 2003.

A- Phase d'étude des causes :

Au cours d'une séance de Brainstorming chaque groupe de travail présente les 6 principaux critères de choix « causes » d'un bon objectif.

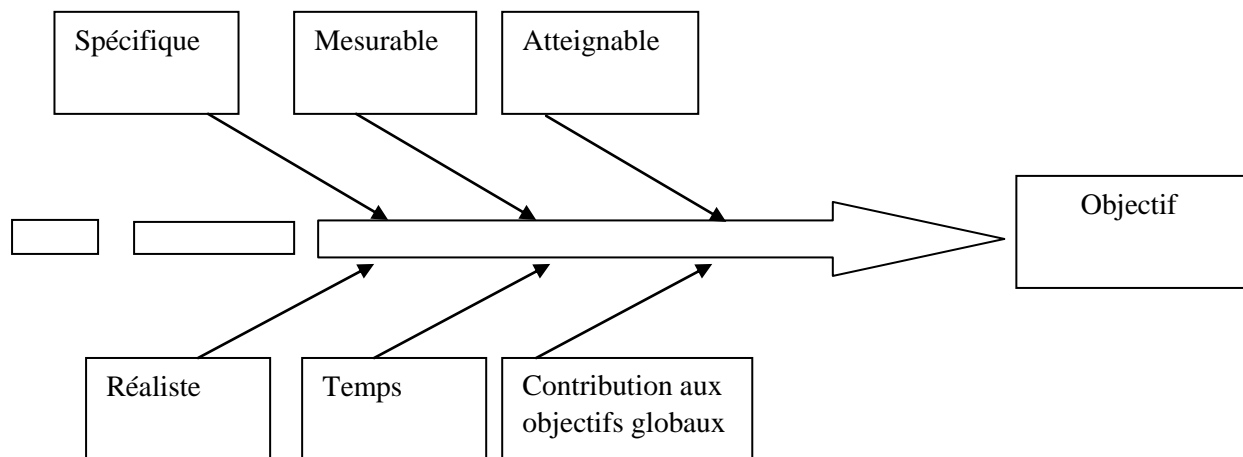


Figure N° 01 : le choix des objectifs

Source : Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.225.

B- Phase de sélection des objectifs :

Le diagramme de causes-effets sera exposé et les participants proposent une liste d'objectifs potentiels. L'ensemble des objectifs est ventilé dans une grille et pour chaque objectif, chaque critère sera noté de 0 à 3 ce qui permet une classification des objectifs par moyenne et par la suite le choix des bons objectifs aura lieu.

Tableau N° 03 : La grille de choix des objectifs

Objectif	Métrique	Durée	Méthode	Moyen /contrainte	Adhésion	Contribution
			0...3	0...3	0...3	0...3

Source: Alain FERNANDEZ, Ibid., p.228.

A l'issue de cette étape un document de synthèse présentera les objectifs retenus. Il sera validé par l'ensemble des participants avant d'être communiqué.

Étape 4 : construction du tableau de bord¹¹

Cette étape consiste à identifier la structure de tableau de bord du décideur, ainsi, la relation entre les informations de l'entreprise et les indicateurs.

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs choisis selon les besoins de l'utilisateur de cet outil, par conséquent la structure du tableau de bord dépend de la structure de ces indicateurs. Mais il faut définir tout d'abord l'indicateur :

Le mot indicateur est défini dans le Dictionnaire de la qualité d'AFNOR, comme la :
«matérialisation d'un événement observé, prélevé, mesuré, déterminé par le calcul permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus »¹².

« Un indicateur est une information ou un regroupement d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. L'indicateur ne se limite pas au constat, il permet une gestion dynamique en temps réel »¹³.

L'indicateur a pour rôle de mesurer une situation et de déclencher une réaction du décideur en fonction de l'objectif ciblé. Précisons que la réaction peut être de ne rien faire. Mais dans tous les cas, l'indicateur déclenchera une prise de décision.

A- Construction des indicateurs:

Le choix des indicateurs représente la principale difficulté lors de l'élaboration d'un système de tableau de bord. Les indicateurs doivent en effet offrir une vision suffisante du système en fonction des objectifs choisis. Un indicateur bien choisi mesurera l'effet des actions entreprises. Les indicateurs peuvent être classés en trois catégories selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur :

-Les indicateurs d'alerte: signalent un dysfonctionnement, donc un état anormal impliquant des actions.

-Les indicateurs d'équilibre : signalent l'avancement par rapport aux objectifs. Ils peuvent induire des actions correctives. Dans le cas le plus grave, ils peuvent aussi remettre en cause l'objectif si celui-ci se révèle impossible à atteindre.

¹¹ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.251.

¹² Roger AIM, '' indicateurs et tableau de bord'', ED afnor, saint-Denis La plaine, 2004.

¹³Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.260.

Chapitre 01 : La notion de tableau de bord

Les indicateurs d'anticipation : informent sur le système dans son environnement et permettent de reconsidérer la stratégie choisie.

Une fois choisis et sélectionnés, les indicateurs sont construits à partir des informations de l'entreprise. Pour devenir des informations pertinentes tenant lieu d'indicateurs, les données de l'entreprise vont subir d'éventuels traitements de mise en forme (règles de construction).

B- Construction du tableau de bord:

Le tableau de bord ne peut pas être conçu comme un outil standard, les informations utilisées et leurs présentations dépendent des préoccupations des personnes qui pilotent le système, tenant compte de l'Indépendance des décideurs à savoir :

- Indépendance en termes de choix d'indicateurs,
- Indépendance en termes de règles de construction,
- Indépendance en termes de périodicité de révision.

Etape 5 : choix des indicateurs¹⁴

Cette étape consiste à définir les critères et la méthode de choix d'un bon indicateur adapté aux besoins des décideurs.

Les différents critères de choix d'un bon indicateur sont les suivants :

- Un indicateur doit être utilisable en temps réel :

L'indicateur donne une vision rapide sur l'activité en cours de l'entreprise, la notion du temps par rapport à l'utilisateur est importante, donc l'indicateur doit respecter la notion d'importance du temps, il doit être facile à utiliser.

- L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs :

Les indicateurs choisis devront mesurer la performance selon ces objectifs. Cela est moins évident qu'il n'y paraît.

Les indicateurs seront spécifiquement choisis selon :

- L'unité à piloter,
- Les objectifs sélectionnés,

¹⁴ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.275.

-Les besoins précis des décideurs.

- L'indicateur doit induire l'action :

Les indicateurs doivent permettre aux utilisateurs de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard. Pour réellement remplir son rôle d'indicateur de performance, l'indicateur doit permettre de juger les progrès réalisés et le chemin restant à parcourir.

- L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail :

La présentation de l'indicateur dépend du type d'informations portées, du rôle de l'indicateur lui-même et du poste qu'occupe le décideur dans l'entreprise. La présentation de l'indicateur sur le tableau de bord n'est pas une question d'esthétique, mais une question de pertinence, et de facilité de compréhension.

- L'indicateur doit être constructible :

L'indicateur choisi doit pouvoir être construit selon les informations disponibles au sein de l'entreprise, et selon les objectifs visés par le décideur.

-Déroulement de la phase de choix des indicateurs:¹⁵

Le choix des indicateurs se fait de la même manière que pour le choix des objectifs, c'est-à-dire, au cours d'une séance de brainstorming et en deux phases.

A- Phase d'étude des causes :

Nous pouvons nous contenter sur un diagramme de causes-effets (Figure 17 Page 41) plus global qui prend en considération les critères de choix (causes) d'un bon indicateur.

B- Phase de sélection des indicateurs :

La même technique sera utilisée ; les participants à la séance de brainstorming proposent une liste d'indicateurs pertinents, à leur sens. L'ensemble des indicateurs est ventilé dans la grille de choix.

¹⁵ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.280.

Tableau N° 04 : La grille de choix des indicateurs

Indicateur	Constructible	Temps réel	Mise a jour	Objectif	Présentation

Source: Alain FERNANDEZ, Op.cit, 280.

Une fois la grille remplie, le groupe sélectionnera les bons indicateurs en se référant au diagramme de causes-effets.

Etape 6 : la collecte d'information¹⁶

Cette étape consiste à évaluer les informations nécessaires pour la construction des indicateurs. Les informations collectées doivent répondre aux caractéristiques suivantes :

- L'information utilisée doit être accessible techniquement :

Cette caractéristique signifie qu'on ne va utiliser l'information, s'il est impossible d'accéder à cette dernière.

- L'information utilisée doit être disponible « politiquement » :

Lorsqu'un utilisateur détient une information techniquement accessible, et qui veut la garder et non de la communiquer à la communauté et reste posé à toutes explications ; donc l'information n'est pas disponible politiquement.

- L'information a un coût :

L'information collectée a un coût particulier à savoir le coût de nettoyage, de mise au format standard et autres consolidations spécifiques des données utilisées. Ce travail est important et ne devra pas être sous-estimé.

- L'information a une durée de vie plus ou moins limitée :

Chaque information pourra disparaître ou changer à tout moment sans prévenir, donc, il faudra tenir compte de sa durée de vie puisqu'elle n'est pas éternelle.

- L'information doit être fiable au sens des utilisateurs.

-Le déroulement de la phase de construction des indicateurs:¹⁷

¹⁶ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.297.

Comme nous avons déjà fait pour le choix des objectifs et le choix des indicateurs, l'étape de construction des indicateurs se déroule en deux phases.

A- Phase d'étude des causes:

Le diagramme causes-effets sera composé des paramètres concourants à la construction d'un indicateur pertinent.

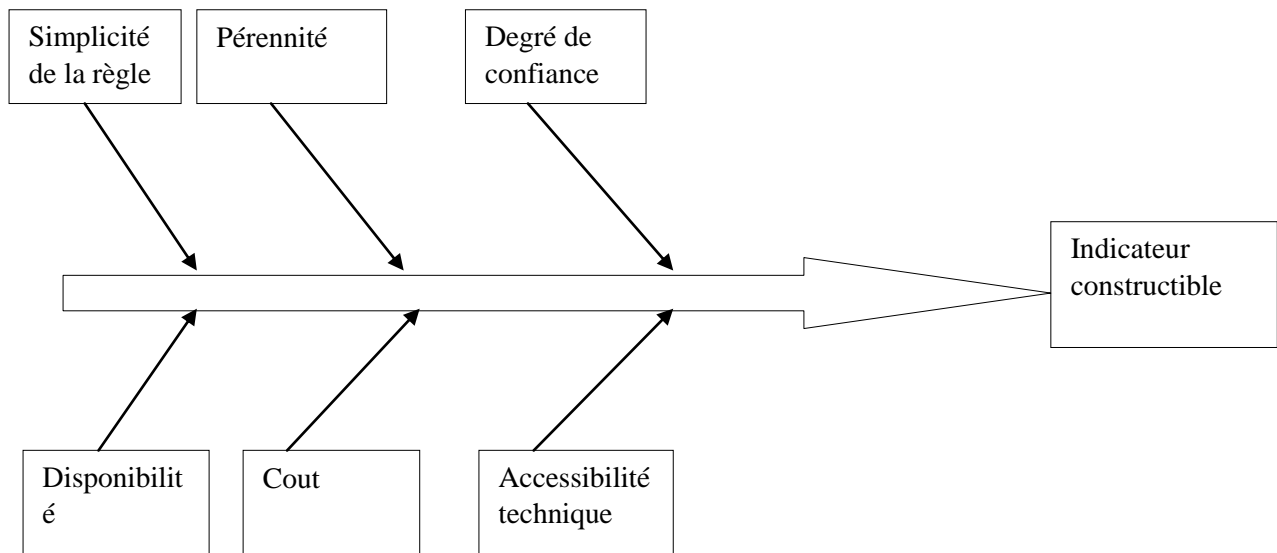


Figure N° 02: La construction des indicateurs

Source: Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.322.

B- Phase de sélection des informations :

Nous suivons la même technique et nous exposons le diagramme de causes-effets en référence. Cette session se déroule pratiquement en parallèle avec l'étape précédente (au cours de la même séance de brainstorming). Le groupe pourra définir l'indice de difficulté de construction de l'indicateur, il faut juste noter que le critère simplicité de la règle est plus global; il sera confronté à chaque information pour bien mesurer le poids et l'importance de la consolidation.

Etape 7 : le système de tableau de bord¹⁸

Le tableau de bord doit permettre aux décideurs d'agir dans un milieu complexe (l'entreprise), et de prendre les bonnes décisions dans l'urgence et l'incertitude, tout en assurant une cohérence globale.

¹⁷ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.322.

¹⁸ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.331.

Ainsi, le système de tableau de bord (décideur et son tableau de bord) doit vérifier les critères suivants:

- L'intégration du décideur dans l'organisation,
- Le partage de la connaissance,
- Les échanges inter-tableaux de bord,
- La cohérence du système de tableaux de bord.

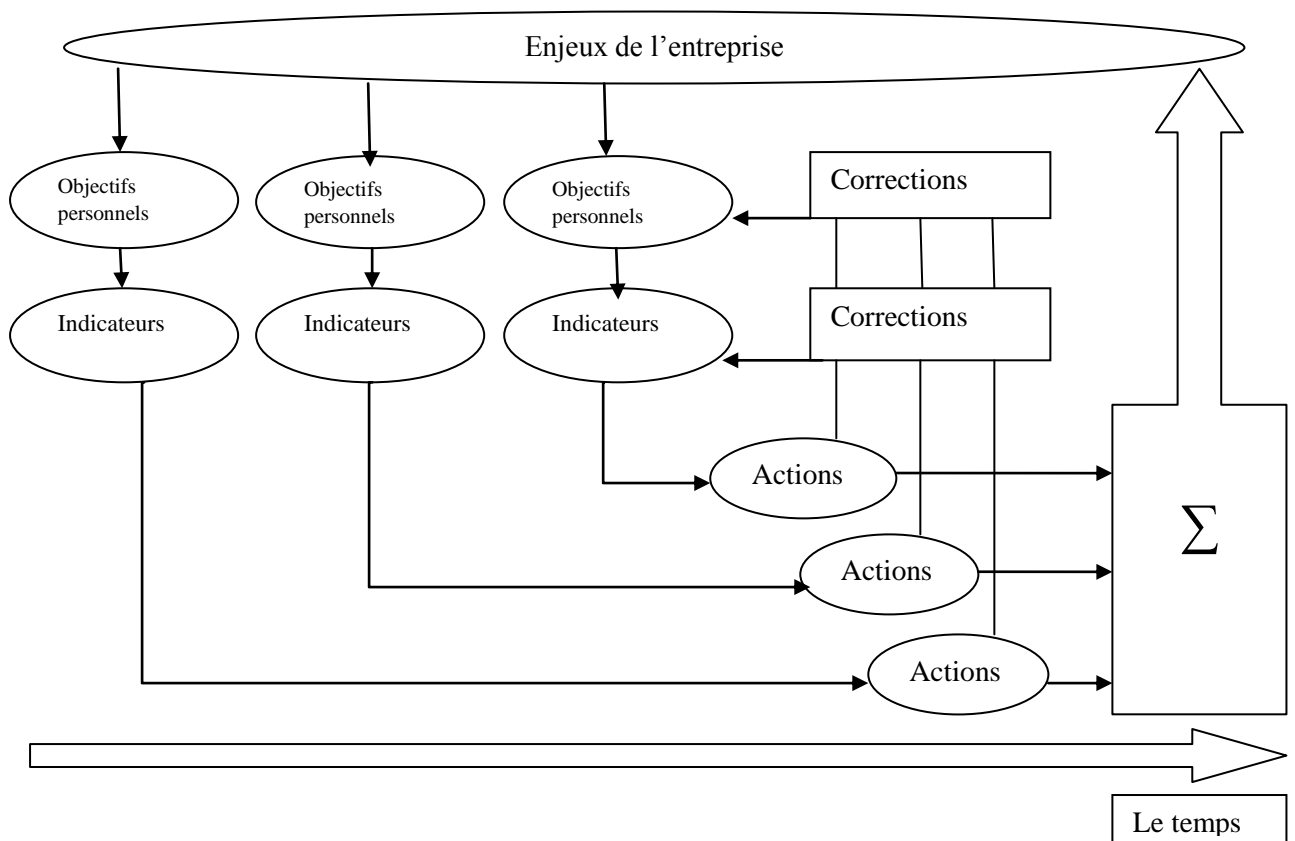


Figure N° 03: La boucle de cohérence.

Source: Alain FERNANDEZ, Op.cit, p344..

Un document final, regroupera les résultats des travaux de tous les groupes aux étapes (3, 4, 5 et 6), indiquera les spécifications fonctionnelles et techniques du tableau de bord à mettre en place. Dès lors on peut passer à l'étape du Choix du progiciel.

2-1-3-3- Mise en œuvre:

Étape 8 : choix du progiciel¹⁹

Au cours de cette étape, l'architecte des systèmes sous contrôle du comité de pilotage animera la séance de choix du progiciel en présentant les critères de choix élaborés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

- Le progiciel choisi doit impérativement satisfaire, d'autant plus que la réponse aux besoins de l'entreprise (identifiés lors de la phase précédente) et le coût plus au moins raisonnable, les critères suivants :
- Ergonomie : La capacité du produit à faciliter une perception adaptée aux utilisateurs de la situation.
- Indépendance des utilisateurs: Ce critère couvre la formation des utilisateurs, assistance interactive et paramétrable, et la configuration de l'outil.
- Facilité de déploiement et de communication : Ce critère regroupe les liens entre les tableaux de bord, l'accès à une messagerie, l'accès au groupware et le déploiement sur intranet.
- Services : Ce critère couvre la facilité d'intégration du produit et les disponibilités, compétences et expérience du fournisseur, ainsi que d'autres services et assistance.
- Sécurité : Contrôle d'accès, Gestion des incidents
- Maintenance : Assistance, Stabilité
- Évolutivité : Compatibilité des versions, Les plates-formes.

Étape9 : intégration et déploiement de la solution²⁰

Pour cette étape, nous nous limitons à citer les différentes phases de l'intégration et du déploiement de la solution :

- Configuration des progiciels
- Développements spécifiques
- Intégration à l'existant technologique et structurel de l'entreprise,
- Déploiement de la solution.

¹⁹ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.353.

²⁰ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.393.

2-1-3-4- Amélioration Permanente:

Etape 10 : l'audit du système²¹

L'audit du système permet de s'assurer avec le temps de la cohésion du système avec les nouveaux besoins de l'organisation et des utilisateurs.

L'audit permet de fournir une vision de système de tableau de bord, il est préférable qu'il soit fait par un auditeur externe et selon une périodicité régulière par rapport à la vitesse de l'évolution propre de l'entreprise et la pertinence des réajustements du système.

L'audit sera toujours effectué en accord avec les intéressés, dans un souci d'amélioration permanente et la roue de Deming illustre principe:

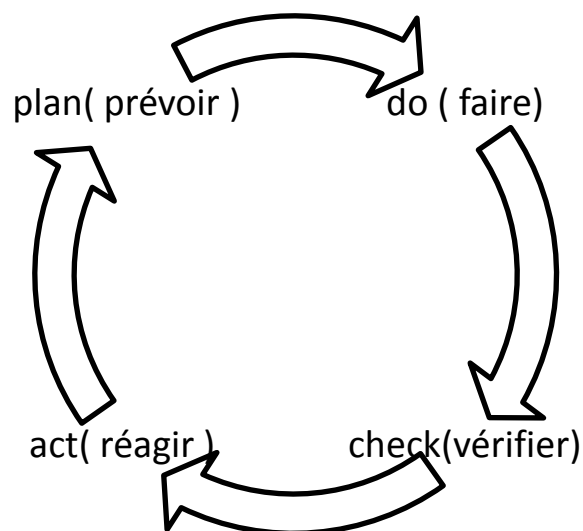


Figure N° 04: La roue de Deming et l'amélioration permanente.

Source: Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.421.

En effet, le but de la démarche GIMSI est de guider le concepteur d'un système de tableau de bord lors de son élaboration et sa mise en œuvre. Le respect des étapes successives préconisées par la méthode vise à obtenir un système cohérent avec la stratégie et permettant de canaliser les actions tout en accordant au chef de projet et son équipe une latitude décisionnelle importante lors de la concrétisation locale des objectifs globaux.

²¹ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.421.

2-2- Méthode de conception du tableau de bord en 5 étapes et 14 outils :²²

2-2-1- Définition:

Cette méthode, proposée par Allain Fernandez, répond aux exigences fondamentales d'une entreprise actuelle: simplicité, rapidité et faible cout de réalisation. Elle est particulièrement adaptée aux structures légères dans un environnement concurrentiel, comme une Pme ou une entité responsable d'un groupe plus important. Fondée sur la méthode GIMSI elle est relativement rapide à mettre en œuvre pour un cout particulièrement réduit.

2-2-2- Les étapes de la démarche:

Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ni sans quelques outils, cette méthode est composée de 5 étapes et 14 outils à connaître pour construire un tableau de bord efficace.

2-2-2-1- Étape 1 : sélectionner les axes de progrès²³

Cette première étape consiste à définir les axes de progrès les plus profitables en tenant compte des spécificités de l'entreprise et de son marché ainsi que des moyens disponibles. Cette étape comprend 5 outils pour sélectionner les axes de progrès:

- ❖ Outil n° 1 - identifier les principales sources de revenus²⁴

Les objectifs de cet outil sont les suivants :

1. Identifier les clients à forte rentabilité;
2. Identifier leurs produits favoris;
3. Identifier les produits les plus rentables;
4. Repérer les clients méritant une attention particulière.

- ❖ Outil n° 2 - situer l'entreprise sur son marché²⁵

Les objectifs de cet outil sont :

1. Positionnement des produits phares en fonction de la concurrence
2. Identification de perspectives de croissance

²² Alain FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », éditions Eyrolles, Paris, 4eme édition , p 10.

²³Ibid., p.19.

²⁴Ibid., p.24.

²⁵Ibid., p.29.

3. Analyse des opportunités

4. Analyse des menaces potentielles

❖ Outil n° 3 - évaluer les attentes des clients²⁶

Les objectifs de cet outil sont :

1. Recueillir le point de vue des clients sur l'entreprise et ses produits

2. Identifier leurs attentes

3. Décoder l'échelle de valeur client

❖ Outil n° 4 - repérer les principaux leviers²⁷

Les objectifs sont :

1. Identification des forces et faiblesses de l'entreprise

2. Mise en évidence des leviers de succès

3. Mise en évidence des faiblesses à combattre

❖ Outil n° 5 - évaluer et choisir les axes de progrès:²⁸

L'objectif de cet outil est de définir les axes de progrès les plus adéquats après l'analyse des résultats et des enseignements apportés par les premiers outils. Cette opération doit être établie par les membres de la direction. Pour qualifier les axes de progrès, nous retiendrons cinq critères :

1er critère : quel est l'impact supposé sur le client ?

Ce critère peut être subdivisé en deux sous-catégories :

-client actuel ;

-nouveau client.

2eme critère : quel est l'impact sur la concurrence ?

Un avantage concurrentiel plus fort doit faire face aux forces de la concurrence et ferme les barrières aux nouveaux entrants en fixant un prix du ticket d'entrée élevé.

²⁶ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.33.

²⁷ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.39.

²⁸ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.42.

3eme et 4eme critères : le coût

Pour une prise d'avantage concurrentiel on doit mettre des actions d'amélioration qu'elles seront évaluées en terme de rentabilité des investissements. L'investissement se compose de deux coûts principaux : le coût d'implantation et le coût de fonctionnement.

5eme critère : le temps

Plus le temps de réalisation est court, plus l'avantage sera mis à profit de l'entreprise ; et pour cela le temps est un facteur décisif dans la course concurrentielle

2-2-2-2- Étape 2 : déterminer les points d'intervention

Cette deuxième étape consiste à identifier exhaustivement les activités et processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés. Cette étape comprend le sixième outil, et qui est:

- ❖ Outil n° 6 - identifier les activités et les processus²⁹

L'objectif de cet outil est d'identifier le plus exhaustivement possible les activités et les processus impliqués dans la démarche de progrès. L'organisation de l'entreprise est traditionnellement présentée sous l'angle de la hiérarchie de responsabilité. L'organigramme en est le document clé. Si cette présentation est efficace pour définir les domaines de responsabilité, elle ignore la finalité de l'entreprise et ne permet pas de mettre en place de véritables actions d'amélioration significative. Présentée dans sa dimension transversale, l'organisation révèle alors l'ensemble de sa chaîne de création de valeur, et les défauts et améliorations possibles sont nettement plus visibles.

Donc, cet outil permet de faire une totale abstraction de l'organigramme et des titres de fonction pour bien focaliser sur les entrées, les sorties et les valeurs ajoutées.

2-2-2-3- Étape 3 : sélectionner les objectifs

L'objectif de cette étape est de sélectionner les meilleurs objectifs pour tous les acteurs et groupes d'acteurs concernés par la démarche de progrès. Il s'agit de déployer sous une forme pratique et concrète les axes de progrès sélectionnés lors de la première étape. Cette étape comprend trois outils qui sont:

²⁹ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.50.

❖ Outil n°7 - choisir les objectifs³⁰

Il s'agit de définir les objectifs locaux les plus adaptés pour accéder à la finalité voulue. Donc, il faut prendre le temps de bien expliquer la finalité et le rôle de chacun.

Le choix des objectifs doit impérativement se dérouler dans une dimension participative, sachant qu'il est primordial que chaque acteur concerné participe à cette phase de choix.

❖ Outil n°8 - mesurer les risques³¹

Il s'agit de définir les risques d'échec prévisibles pour les objectifs critiques par l'ensemble des acteurs concernés. L'étude du risque se déroule en trois temps :

1. Établir l'inventaire des risques
2. Valoriser les risques
3. Définir les parades

• **Temps 1 : établir l'inventaire des risques**

On établira une liste des risques potentiels particulièrement adaptée à l'objectif et cela à l'aide d'échange croisés des différents acteurs de l'organisation et la prise en compte des expériences du passé.

• **Temps 2 : valoriser les risques**

Les risques retenus seront dotés de deux attributs qualifiant la criticité : la probabilité de survenance et la gravité. Tous les risques n'ont pas la même probabilité, et tous les risques ne génèrent pas des dommages de même ampleur.

• **Temps 3 : définir les parades**

Pour chaque risque retenu, on se posera les questions suivantes :

Peut-on s'assurer contre le risque ? Autrement dit, quels moyens peut-on mettre en œuvre pour l'éviter ?

Peut-on en amoindrir les effets ? Autrement dit : quels moyens peut-on mettre en œuvre pour en amortir l'impact ?

³⁰ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.64.

³¹Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.70.

Cette étude ne sera complète qu'après avoir précisé le coût et les conséquences sur les délais de chacune des parades.

❖ Outil n°9- élaborer les plans d'action³²

L'objectif de cet outil est de lister et identifier les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs, cette identification est menée par les acteurs concernés on utilisant les expériences de terrain et celles du passé. Donc, pour chaque objectif on détaillera l'ensemble des actions à mettre en œuvre et chaque action doit correspondre à une fiche descriptive qui comportera au minimum les rubriques suivantes :Nom du/des responsable(s),listes des ressources nécessaires ,durée de l'action ,date du début de l'action , liste de dépendances (quelles actions doivent être exécutées au préalable, quelles actions sont conditionnées par l'achèvement de celles-ci ?),Niveau de priorité (en cas d'urgence, on procède dans quel ordre ?).

La rédaction des fiches d'action permet de formaliser efficacement les responsabilités. Chacun sait ainsi ce qu'il doit faire (plan), avec quoi il doit le faire (ressources), pour quand il doit le faire (délai) et comment il sera jugé (résultats attendus).

2-2-3-4- Étape 4 : sélectionner les indicateurs

L'objectif de cette quatrième étape est de sélectionner les indicateurs les plus pertinents en tenant compte des objectifs à suivre, du contexte et des habitudes de travail du décideur. Cette étape a deux outils :

❖ Outil n°10 - choisir les indicateurs³³

L'objectif de cet outil est de choisir les indicateurs les plus adéquats en fonction des objectifs poursuivis, de l'activité exercée, des habitudes et des besoins propres du décideur. Le choix des indicateurs sera effectué par les décideurs qui devant utiliser le tableau de bord.

❖ Outil n°11 - présenter l'indicateur sur le poste de travail³⁴

L'utilisateur de l'indicateur doit établir une meilleure présentation de cet indicateur en fonction de son message porté et ses habitudes, en se basant sur les tableaux de bord déjà réalisés et des habitudes de travail. La présentation de l'indicateur sur le tableau de bord n'est pas qu'une simple question d'esthétique. 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

³² Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.74.

³³ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.82.

³⁴Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.89.

courbe ou d'une barre -graphe, il existe une présentation spécifique pour chaque indicateur qui dépend autant de l'information portée que des habitudes du décideur.

Donc, la présentation de l'indicateur doit pouvoir être améliorée afin que l'utilisateur perçoive le message porté et tirer le maximum d'enseignement.

2-2-2-5- Étape 5 : structurer le tableau de bord

L'objectif de cette cinquième et dernière étape est très important, car il s'agit de structurer le tableau de bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la décision en application du principe « d'un seul coup d'œil ». Les principaux outils de cette étape sont les suivants :

- ❖ Outil n° 12 – Adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles³⁵

Il s'agit de connaître et utiliser les principes fondamentaux de l'ergonomie des interfaces visuelles appliqués à la conception des tableaux de bord. Cette adoption est fait par Les décideurs qui utiliseront le tableau de bord, ainsi que les professionnels en charge de l'assistance informatique, lorsqu'ils ne sont pas suffisamment spécialistes des questions ergonomiques.

Et pour réussir l'ergonomie du tableau de bord il faut respecter sept conseils :

- Respecter la structure de l'information
- Choisir et concentrer l'information
- Se focaliser sur l'information essentielle
- Eliminer le bruit
- Faciliter le passage du sens
- Choisir le bon graphique
- Assurer la cohérence du tableau de bord

- ❖ Outil n°13 - construire le tableau de bord³⁶

Il s'agit d'organiser et structurer les indicateurs de l'étape précédente pour construire la page principale du tableau de bord : vue signalisation. Cette construction est établie par les décideurs qui utiliseront le tableau de bord. Pour que le tableau de bord soit organisé. Il est important de le soumettre aux principes suivants :

³⁵ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.100.

³⁶ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.110.

Chapitre 01 : La notion de tableau de bord

- Principe n°1 : seuls les indicateurs choisis à l'étape 4 seront présentés sur le poste de travail (aucune information complémentaire ne doit être ajoutée).

-Principe n°2 : respecter l'ordre de priorité de lecture de l'écran (toutes les informations n'ont pas la même importance. Elles seront placées sur l'écran selon l'ordre de priorité de lecture. Un écran se lit depuis l'angle en haut à gauche vers l'angle en bas à droite).

- Principe n°3 : le message porté doit être perçu dans sa globalité (pour une meilleure appréciation, l'écran sera découpé en secteurs, deux à quatre secteurs sont suffisants. Ces secteurs seront utilisés pour regrouper les indicateurs complémentaires deux à deux, afin d'assurer une perception synthétique du message).

-Principe n°4 : ne jamais oublier que le tableau de bord est aussi un outil de Communication (ajouter des commentaires en marge de chaque indicateur qui seront utiles pour enrichir le sens porté).

- Principe n°5 : appliquer les règles élémentaires de l'ergonomie (toutes les couleurs utilisées seront standardisées, éliminer l'inutile, éliminer les animations et n'utiliser qu'une seule police de caractère pour les textes sauf à un cas très exceptionnel ou on utilise le type gras).

❖ Outil n°14 - organiser le tableau de bord³⁷

L'objectif de cet outil est de créer les vues d'analyses et de prospection et aussi de définir les enchaînements. Pour cela, les utilisateurs de tableau de bord se basent soit sur la cartographie des données du système d'information, soit sur la cartographie de la base documentaire. La présentation des pages d'analyse est directement dépendante des données utilisées pour construire l'indicateur ou celles nécessaires à sa compréhension. Selon les cas, les pages d'analyse présenteront les résultats sous forme de tableaux, de graphiques ou de cartes géographiques.

Chaque indicateur présenté en page de signalisation sera lié à une ou plusieurs pages d'analyse présentant le détail des éléments utilisés pour sa construction avec la prise en compte de l'ensemble des éléments jugés nécessaires à sa compréhension.

³⁷Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.118.

❖ Outil n°15 -maintenir le tableau de bord³⁸

L'objectif de ce dernier outil est d'assurer la continuité de la cohérence entre le tableau de bord, les objectifs et le système à piloter. Pour cela, l'utilisateur du tableau de bord peut s'appuyer sur la revue périodique et le classeur de fiches d'indicateurs. Pour que le tableau de bord reste efficace, il sera périodiquement révisé. Il ne faut le modifier qu'en cas de décalage majeur tel que les changements d'acteurs, de processus ou d'objectifs, ou si les indicateurs semblent moins efficaces. Pour la plupart des situations, la remise en question du tableau de bord semble suffisante tous les trois à six mois.

Pour remplir sa fonction d'aide à la décision, le tableau de bord doit être structuré. Seuls les indicateurs concernant les objectifs de progrès et l'activité liée au responsable méritent d'être affichés. Le tableau de bord ne doit comporter qu'un nombre minimal d'indicateurs : 5 à 10 est un nombre suffisant. D'un simple clic, le décideur doit pouvoir accéder au détail afin d'obtenir rapidement une réponse à la question « pourquoi ? ». Cette vue de détail se limite uniquement aux éléments nécessaires à éclairer la valeur prise par l'indicateur. Le décideur peut cependant accéder directement depuis son poste à des vues « prospection », le plus souvent préprogrammées, pour pousser plus avant sa réflexion. Ces pages de prospection utilisent généralement des outils évolués, comme les tables multidimensionnelles.

2-3- Différences avec la méthode GIMSI :

La méthode GIMSI comporte 10 étapes. Elle traite en totalité le projet de tableaux de bord en considérant l'ensemble du système décisionnel de l'entreprise. GIMSI porte l'attention du concepteur sur les points sensibles, tels la définition des axes de progrès, l'identification des objectifs et le choix des indicateurs. Pour répondre aux enjeux précis des projets de grande envergure, GIMSI traite aussi de la problématique de la collecte, de la mise en forme et de la consolidation des informations, du choix des outils, de l'intégration et du déploiement de la solution et de la conduite globale du projet.

La méthode GIMSI favorise la coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance et l'intégration performante des outils et techniques de la Business Intelligence.

³⁸ Alain FERNANDEZ, Op.cit, p.123.

Le tableau de bord est un système d'information léger, rapide et synthétique, parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilité. Il attire l'attention sur des écarts par rapport aux objectifs et incite à étudier les actions correctrices possibles.

La pratique du tableau de bord comme outil d'aide à la décision pour les acteurs opérationnels est relativement ancienne.

Le tableau de bord fournit des informations permettant aux responsables de tous niveaux un autocontrôle de leur activité, et les aide à atteindre les objectifs qui leur sont assignés en propre.

Ce qui explique cette combinaison délicate entre analyse et synthèse :

- d'une part, il n'existe pas un tableau de bord unique dans une entreprise, mais des tableaux de bord, théoriquement autant que de responsables formellement reconnus.
- d'autre part il doit exister des procédures d'intégration et de consolidation des informations qui permettent de construire le tableau de bord du responsable de niveau hiérarchique supérieur.

Aujourd'hui les ambitions sont plus grandes, et il existe une volonté de dépasser cette simple vision d'outil de gestion à court terme pour en faire un outil de diffusion de la stratégie et de mise en cohérence des actions individuelles avec les orientations et l'intérêt à long terme de l'entreprise.

Le tableau de bord ne doit plus être simplement un outil de remontée des informations de surveillance le long de la ligne hiérarchique. A cette vision purement ascendante (reporting) doit se substituer celle d'un axe de communication bidirectionnel permettant aussi de propager la vision des managers dans toute l'entreprise.

Chapitre 02 :

La fonction RH et le tableau de bord social

Afin de donner une définition de la gestion des ressources humaines, on peut dire que c'est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif d'optimiser, de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité d'une organisation.

Cette gestion intervient dans divers domaines relatifs à la présence du salarié au sein de l'entreprise : le recrutement, la formation, la motivation, la communication, les conditions du travail, la gestion des conflits...

En ressources humaines comme dans 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 primordial de se doter d'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.

Alors, la bonne gestion des ressources humaines passe par l'élaboration d'un tableau de bord social mûrement réfléchi et planifié. Ce dernier permet de mettre en évidence par des chiffres, les dysfonctionnements présents au sein de l'entreprise et donc aide le dirigeant à choisir la meilleure stratégie à adopter.

De ce fait, ce deuxième chapitre est subdivisé en deux sections, la première section traitera la fonction ressources humaines, la deuxième section sur les concepts généraux du tableau de bord social.

Section 01 : La fonction ressources humaines

Alors dans cette première section on va essayer de donner une vision globale sur la fonction ressources humaines à travers son historique, ses missions, ses politiques, ses activités... et aussi on va parler sur la performance RH et ses approches, ainsi les outils de pilotage de la fonction RH.

1-1-Historique de la fonction ressources humaines:

Avant de présenter la fonction ressources humaines il est indispensable de passer par son historique. Alors on distingue quatre périodes dans l'évolution des RH :

-La première commence à la fin du 10e siècle et a accompagné la révolution, c'est le début de la société salariale et de nouveau concept fait apparition : La division du travail, la hiérarchie et l'autorité.

C'est au contre maître qu'incombe la responsabilité de la gestion au quotidien en relation avec les employés.

-La deuxième période commence au début des années 1900 alors deux événements majeurs marquent la GRH : L'avènement scientifique du travail et l'émergence des pratiques visant le bien-être des employés.

Les travaux de Freddy Taylor débouchent sur une approche scientifique de la gestion du travail en se penchant sur tout, sur l'analyse et la clarification des postes.

Des emplois de formation technique structurée et la rémunération au rendement.

C'est durant cette période qui intègre le paradigme du fordisme associant la division du travail avec les salaires élevés qu'on a cherché à assoir la stabilité de l'emploi. Les échelles salariales et les systèmes de promotion qui visent à garder des employés.

-La troisième période débute vers les années 1950, on assiste alors à l'enracinement des pratiques dans les réalités opérationnelles. Les tendances des écoles de RH comme Elton Mayo contribuent à l'amélioration des relations entre le directeur et le superviseur.

L'économie fleurissante suscite l'émergence des grandes entreprises dans les secteurs manufacturés et des services.

La RH va servir à recruter un personnel compétent pour pourvoir à un poste vacant.

-La quatrième période commence à la fin du 20e siècle. Ce siècle on place les jalons de la GRH telle qu'elle exerce aujourd'hui dans le milieu du travail.

D'abord les stabilités économiques et la forte concurrence force la recherche initiative, les organisations doivent mieux comprendre comment les diverses activités des GRH peuvent répondre des quoique ment a leur objectif et les rendent plus compétitive.

La GRH devient dès lors un système global qui englobe diverses activités. C'est ainsi que vers les années 1980 que la notion de gestion stratégique est introduite. Elle vise la performance organisationnelle ou finalement devenir un choix incontournable au 20e siècle

L'années 2004 des spécialistes, des praticiens et enseignants ce sont livrés à un exercice de retro perspectif et de pos perspectif il est sorti de cette étude les constats suivant :

- le management des projets va renforcer la gestion des compétences
- le développement de technique d'information va s'accélérer
- l'individualisation de la GRH risque de conduire a la dérive rémunération
- le management de RH sera culturel
- importance de la
- les collaborateurs de demain seront qualitativement différents
- la porosité des frontières des entreprises va s'accroître les frontières

Des entreprises seront de plus en plus perméables. Il est illusoire de croire que l'on peut distinguer ce qui relève de l'interne et de l'externe.

1-2-Définition de la fonction ressources humaines :

La fonction ressources humaines est difficilement comparable aux autres fonctions de la gestion. C'est tout d'abord l'une des plus récentes. Si les principes de la comptabilité existent depuis plusieurs siècles, le titre Ressources Humaines ne s'impose que dans les années 1990, sous l'impulsion de pratiques de gestion du personnel mises en place après la seconde guerre mondiale. C'est aussi l'une des plus sujettes à caution. Les hommes et les femmes d'une entreprise coûtent: en salaires, en temps, en moyens matériels, en frais divers comme la formation, les déplacements, le versement de la participation aux bénéficiaires, le recrutement. Que rapportent-ils en échange? Cela suppose d'être convaincu qu'investir dans l'humain est utile et nécessaire.¹

Initialement conçue comme une fonction simple qui relevait du domaine principal de la paie ou de la discipline, la fonction gestion personnel gagne de plus en plus le terrain et ne cesse d'évoluer du rôle purement opérationnel pour assurer des missions de plus en plus stratégiques.

La gestion des ressources humaines, fonction à part entière, assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie) et une fonction de différenciation (recrutement et pilotage des carrières, rémunérations individualisées, etc.).

D'une façon générale, on identifie quatre stades d'évolution de la dite fonction à savoir : La phase d'administration du personnel, la phase des relations humaines, la phase du management stratégique des ressources humaines et la phase du développement du potentiel

A. L'administration du personnel :

Dans ce contexte, La fonction « personnel » a pour rôle d'adapter les salariés de l'entreprise aux emplois et à leurs évolutions qui découlent des choix techniques et d'organisation. Par conséquent, recruter, payer, réglementer, contrôler sont les seules activités confiées à cette fonction administrative. Ce mode de gestion correspond bien aux principes fondateurs édictés, dès 1916, par Henri Fayol. Il s'agit ainsi d'écrire des règles claires et non discutables, de choisir les procédures les plus fiables, de décider pour les individus et surtout d'éviter tout ce qui peut aller contre l'objectivité. De point de vue pratique de la gestion, l'administration du personnel recouvre concrètement, entre autres, la tenue des dossiers, des fichiers de base etc.

¹ Sylvie GUERRER, « *les outils des RH* », Dunod, Paris, 2014, p3.

B. Le mouvement des relations humaines :

Ce mouvement est le fait d'un courant important de la sociologie du travail à savoir l'école des relations humaines. Celle-ci a influencé l'évolution de la fonction, en ce sens qu'elle s'est intéressée aux aspects psychologiques, à la vie des groupes humains ainsi que la dimension relationnelle au sein de l'organisation. Les auteurs de la dite école ont conclu à l'importance des facteurs d'ambiance et relationnels sur le rendement. Ils ont ainsi mis en relief le lien réel qu'ont ces facteurs avec le fonctionnement de l'entreprise et ont ainsi contribué à humaniser les relations de travail.

C. Le management stratégique des ressources humaines :

La fin des années 70 a été marquée par des évolutions tant sur le plan économique et social que managérial. En effet la forte concurrence et les restructurations ont plus que jamais exacerbé les problèmes d'emploi des hommes. Les stratégies des entreprises et la recherche effrénée de l'efficacité économique ont conduit la fonction personnel à élargir son champ d'actions, pour agir comme gestionnaire de ressources, prendre en charge la communication interne et développer le conseil à la hiérarchie. Ces évolutions indiquent des orientations de la fonction RH vers à la fois plus d'autonomie et une plus grande intégration à la stratégie de l'entreprise, au sens où elle met à son service des ressources humaines optimisées (en effectifs et en qualification) et est associée à sa définition. On parlera progressivement de gestion stratégique des ressources humaines

D. Le développement du potentiel humain :

A partir du milieu des années 90, l'idée d'articuler le potentiel humain et le développement interne s'est particulièrement développée. L'émergence de cette quatrième phase est avant tout liée aux transformations de la nature de l'activité du travail. Il ne suffit plus pour réussir d'être bien géré, encore faut-il mobiliser les énergies et développer l'implication du personnel. Alors même que l'intitulé GRH connaît un certain succès, on lui adjoint d'autres notions telles que la culture, les valeurs, le projet ou la vision. La GRH se voit donc dotée d'un nouvel axe : Le développement social et la logique de projet.

L'évolution de la fonction RH se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la GRH.

1-3-Les missions de la fonction ressources humaines : ²

² Jean-Marie Peretti « *Gestion des Ressources Humaines* », 8eme édition (2003/2004) p33-35.

La fonction ressources humaines a quatre missions spécifiques qui peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur le processus.

1-3-1- Administrer efficacement : Correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction RH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de GRH sont parties intégrantes de certaines fonctions (chef de chantier, chef d'équipe...)

1-3-2- Développer la motivation et l'implication des salariés : Les définitions concernant le concept de motivation sont foisonnantes. La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement. Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance... « Réserve d'énergie », la motivation naît de l'enregistrement et de la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu : de s'adapter et comprendre l'environnement et les situations données, de choisir l'investissement dans le temps et le sens voulu avec l'intensité souhaitée

Et aussi d'assurer la prolongation de l'action engagée jusqu'à son terme. Les considérations concernant la motivation et l'implication des salariés se développent en raison de l'essoufflement du modèle du contrôle et en rapport avec un environnement de plus en plus concurrentiel. L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés (et non par l'intimidation...). Se développent de nouveaux modèles de GRH, notamment celui proposé par Lawler⁹ (1988), de haute implication qui repose sur le partenariat et la mobilisation des employés : participation et mobilisation. Il convient de connaître les attentes des salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités. Les moyens d'action sont les suivants : Variété des tâches, Partage du pouvoir, Promotion, Rémunération, Participation, Formation...

1-3-3-Favoriser le changement : Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

1-3-4-Mettre en œuvre la stratégie : Le directeur des ressources humaines doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des

conséquences RH des décisions prises. Il doit veiller à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de GRH entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

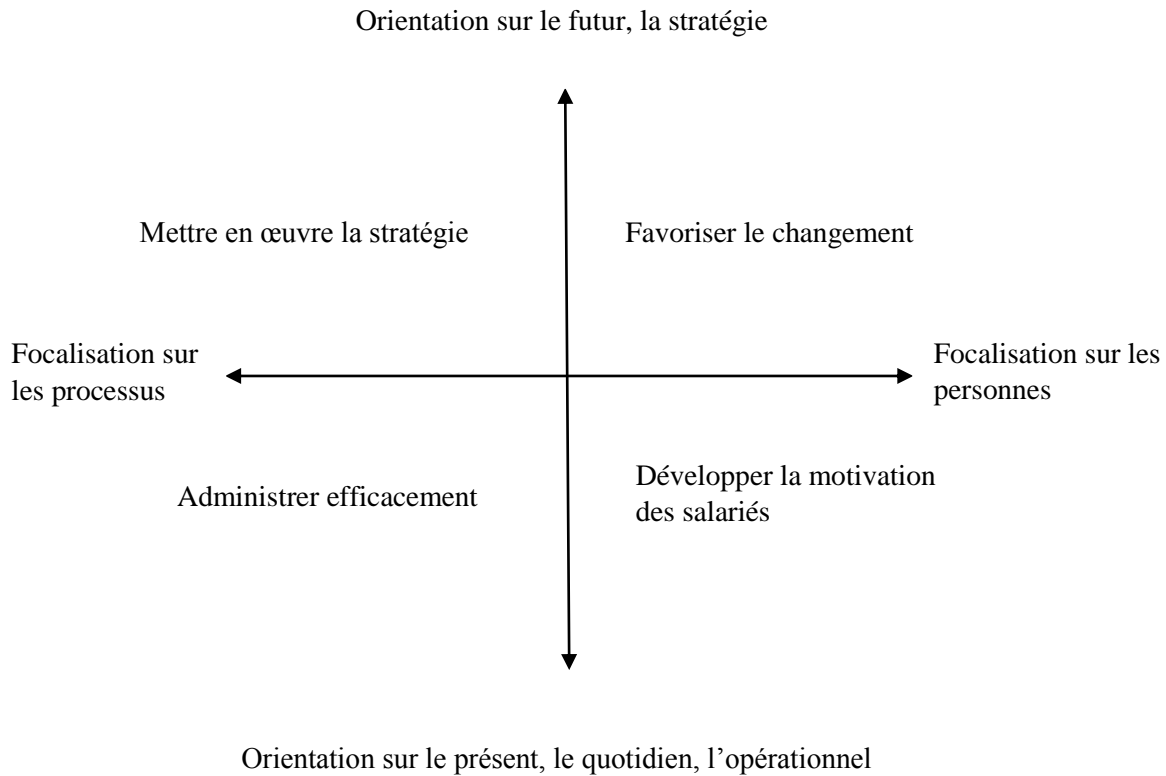


Figure 05: Les missions de la fonction RH

Source : Jean-Marie Peretti, Op.cit, p.34.

1-4- Les politiques de la fonction ressources humaines :³

La fonction ressources humaines s'est progressivement constituée à partir d'architecture d'ensemble qui regroupe quatre grandes politiques. Les principales politiques sont les suivantes :

1-4-1-Les politiques d'emploi : elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi (extériorisation de l'emploi; diversification des statuts, évolution des qualifications, gestion des âges, gestion de la diversité, intégration des jeunes, des étrangers, des handicapés). Elles recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise, les politiques à l'égard de catégories spécifiques (jeunes, handicapés, travailleurs âgés...) et la recherche de l'adéquation emploi-compétences.

1-4-2-Les politiques de rémunération : elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération (évaluation et classification des fonctions, hiérarchies des rémunérations, part fixe et part variable, individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évolution, avantages sociaux et salaire indirect). Elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisée alignée sur la stratégie de l'entreprise.

1-4-3-Les politiques de sécurité, d'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien-être : elles contribuent à la sauvegarde du capital humain, à réduire les coûts cachés et à améliorer le climat social.

1-4-4-La politique de formation et de développement des compétences : dans le cadre d'une gestion des compétences et de la mise en place du management des savoirs, elle contribue au renforcement du capital humain.

1-4-5-La politique d'information et de communication : elle favorise la mise en œuvre des politiques RH et le partage des valeurs.

1-4-6-La politique d'implication et d'innovation participative.

1-4-7-La politique des relations professionnelles : elle repose sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.

1-4-8-La politique de reconnaissance : elle détermine les objets à reconnaître et les modalités de la reconnaissance.

1-4-9-La politique d'activités sociales et culturelles.

1-4-10-Les politiques d'aménagement des temps : elles contribuent au développement de l'adaptabilité et à rendre l'entreprise agile.

³ Jean-Marie Peretti, Op.cit, p.18.

1-4-11-Les politiques de diversité : elles répondent aux exigences de responsabilité sociale et visent à faire de la diversité une richesse.

1-4-12-Les politiques de transformation : elles permettent de conduire les changements pour réussir la transformation.

1-5-Les activités de la fonction ressources humaines :⁴

La fonction ressources humaines a trois principales activités qui sont :

1-5-1-L'administration du personnel :

- Application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise.
- Compétences dans le domaine juridique
- veiller à l'exercice des droits et des obligations conventionnelles et contractuelles.

1-5-2- La gestion des ressources humaines :

- La dynamique des RH, à savoir la recherche de l'adéquation entre les besoins en main d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles.
- Ensemble des mécanismes et modes de régulation des RH.

1-5-3-Le développement social :

- Elle s'intègre à la stratégie de l'entreprise.
- Système d'approche global et planifié des problèmes de personnel.

Cette activité est partagée entre les directions générales.

1-6-Ses fonctions :

Pour bien tracer la fonction ressources humaines, on va citer ses fonctions qui sont :

1-6-1-Recrutement

Un recrutement performant est un recrutement réalisé au terme d'un processus équitable et transparent, dans des délais n'obérant pas la bonne marche de l'organisation, d'un salarié assurant à son poste de travail l'efficacité du service public. Comment vérifier la performance du recrutement ? En mesurant la durée des procédures (Canada, Belgique), la durée dans le

⁴ Jean-Marie Peretti, Op.cit, p.36.

poste (Danemark), la transparence réelle et à la représentativité des populations-cibles, le nombre de recours et leur cause (pays anglo-saxons), la réduction des coûts des procédures (Espagne, Italie).

1-6-2-Formation professionnelle continue

La performance de la formation professionnelle continue nécessite que l'articulation soit faite entre stratégie RH et politique de l'emploi (recrutement, mobilité, promotion), entre gestion des compétences et formation associée. Dans une phase transitoire, les démarches qualité permettent d'améliorer les processus (Italie), de réduire les coûts en maintenant la qualité (Royaume-Uni). L'évaluation « différée » peut contribuer à évaluer les acquis des formations existantes, mais cela ne suffit ni à assurer ni à mesurer la performance globale du système.

1-6-3-Évaluation des agents

Pour surmonter les résistances individuelles et organisationnelles (Espagne, Italie) que rencontre l'instauration de l'évaluation, il semble nécessaire de lier l'évaluation individuelle aux autres processus RH, à un système de gestion à la performance et aux objectifs stratégiques de l'organisation.

1-6-4-Rémunérations à la performance

La rémunération à la performance existe dans tous les pays de l'étude pour les cadres supérieurs, dans le but d'améliorer leur motivation. Les conditions pour qu'elle produise des effets positifs : que des moyens budgétaires lui soient alloués, que les objectifs individuels fixés aux agents soient clairement définis, et que les managers jouent réellement leur rôle. Néanmoins, afin d'éviter les effets contreproductifs d'une trop forte mise en concurrence des agents, certains pays envisagent de passer d'une rémunération à la performance (RLP) individuelle à une RLP collective (Royaume Uni).

1-6-5-Gestion par les compétences

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), permet de comparer les compétences actuelles aux compétences attendues, puis, dans une vision prospective, d'établir un plan d'action. La gestion par les compétences est très liée aux autres processus RH : évaluation individuelle, formation, parcours de carrière.

1-6-6-Gestion des carrières

La notion de carrière inclut tous les processus qui conditionnent la progression salariale (changement de grade, d'échelon, de poste, de niveau d'emploi). La reconnaissance des acquis de l'expérience prend partout place dans les carrières, qui ne sont plus uniquement conditionnées par la formation initiale.

1-6-7-Gestion de l'encadrement supérieur

On constate dans tous les pays de l'étude les mêmes attentes à l'égard des dirigeants publics : une relative indépendance vis à vis du politique, un rôle de garant des valeurs, et une responsabilité de « leader dans les changements en cours. Pour atteindre ces objectifs, les pays ont recours à des modalités différentes : protection par le statut (Danemark, Allemagne, Italie), ou précarisation par le recours aux mandats (Belgique). Afin de limiter la politisation, certains pays tentent de limiter le recrutement discrétionnaire des hauts fonctionnaires (Royaume Uni), tandis que le « spoil system semble en recul (États-Unis, Italie).

1-7-La performance RH :

Les activités de la fonction RH, longtemps considérées comme difficilement quantifiables et mesurables, ne peuvent aujourd'hui éviter d'être évaluées. Ainsi, la fonction doit prouver sa performance pour l'entreprise faute de quoi elle risque la marginalisation en ce sens que la logique financière imposée, tant par le contexte de la mondialisation caractérisée par la concurrence acharnée que par la logique de création de valeur actionnariale, stipule que toute fonction jugée non performante se voit attribuée un rôle secondaire voire externalisée. D'où l'émergence des réflexions inhérentes au thème « la performance de la fonction ressources humaines » dont on peut synthétiser le fondement historique comme suit :

- 1974 : premiers travaux sur la mesure des RH : la comptabilité des RH.
- 1986 : apparition du bilan social de l'entreprise et l'audit social.
- Les années 90 : travaux de recherche portant sur les liens entre les pratiques RH et la performance de l'entreprise.

Cependant, les recherches sur la performance ressources humaines se sont confrontées à plusieurs difficultés tant liées aux spécificités de la fonction qu'à la notion même de performance. Les premières sont imputables au caractère intangible des activités de la fonction, son caractère transversal et la difficulté à cerner le champ de variables de la GRH. Il s'en suit la difficulté d'appréhender la nature des relations RH - performance (directe ou

indirecte, à court, moyen ou long terme). Les secondes sont inhérentes à la difficulté à choisir parmi les niveaux d'analyse de la performance dont on peut citer :

- Performance au niveau organisationnel
- Performance financière
- Performance économique ou sociale
- Performance individuelle

Ainsi, nombreux sont les auteurs qui ont tenté de déterminer le type de lien qui pourrait exister entre les pratiques GRH et performances individuelles dont l'agrégation détermine la performance de l'entreprise. Pour ces auteurs, l'accent est mis sur les politiques de recrutement, la motivation et la conservation des RH, le degré d'implication, la satisfaction au travail...etc. D'autres travaux ont porté sur Lien entre politique GRH et performance économique et sociale dans un horizon temporel assez long. Certains auteurs se sont intéressés à la contribution de la fonction RH à la création de valeur.

Toutefois ils divergent quant à la nature de la valeur à créer : s'agit-il de créer une valeur actionnariale, la valeur client, la valeur salarié et/ou la valeur sociétale ? Ou tout simplement de réduire les coûts de la fonction RH.

1-7-1-Les approches de la performance RH :

La fonction RH possède deux approches :

1-7-1-1-Approche stratégique

Pour cette approche, la performance de la FRH provient essentiellement de son aspect organisationnel. Précisément c'est le niveau d'intégration de la FRH à la stratégie de l'entreprise qui détermine sa performance ou en d'autres termes la cohérence des politiques RH et la stratégie des entreprises. Le niveau d'intégration précité peut être appréhendé à travers un certain nombre de critères dont :

- La participation du DRH au comité de direction.
- Le degré d'implication du DRH à l'élaboration de la stratégie et l'existence d'une politique RH

Cette approche, attribuant à la FRH le rôle de « business Partner », a donné naissance à deux Courants qui, malgré leur vision commune quant au rôle stratégique de la FRH, divergent leurs interprétations du dit rôle.

Dans la conception traditionnelle de la relation entre stratégie et RH : Les pratiques RH doivent découler de la stratégie de l'entreprise. Les dites pratiques apparaissent souvent

comme une conséquence ou support des décisions stratégiques. De ce fait, les RH sont présentées comme essentielles dans la phase de mise en œuvre de la stratégie. La deuxième conception, quant à elle, consiste à mettre en relief le rôle proactif de la FRH. Pour celle-ci l'état des RH et leurs potentiels doivent être pris en considération lors de la formulation de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, les RH sont présentées comme essentielles dans la phase d'élaboration de la stratégie.

1-7-1-2-Approche d'Ulrich:

D'après Dave Ulrich, la pérennité de la fonction RH repose sur son aptitude à créer de la valeur ajoutée elle-même en corrélation avec la performance de la fonction dans les missions qui lui sont attribuées à savoir : être un partenaire stratégique, un champion des employés, un acteur de changement et être un opérationnel efficace.

-Expert administratif

Il s'agit de l'activité la plus ancienne, à faible valeur ajoutée, indispensable et complexe.

-être un champion des salariés

Le salarié est considéré comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise.

-Etre un agent de changement

La fonction RH est appelée à :

- Piloter les projets de changement;
- Accompagner les changements;
- Prévoir les impacts de changement;
- Mettre en place une culture du changement et de transformation;
- Encourager les comportements nouveaux plus efficaces...
- Etre un partenaire stratégique

Cette mission consiste entre autres à :

- Aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques
- Participer à la définition de la stratégie de l'entreprise.
- Intégrer les dimensions économique et sociale.
- Répondre aux clients internes de la fonction.

1-8- les outils de pilotage de la fonction RH :

Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction ressources humaines a fin de réaliser une performance sociale, il convient de mettre en place des outils de pilotage.

On trouve trois outils de pilotage principaux qui sont :

1-8-1-Le bilan social :

Mis en place en 1977. Article L438-1 du Code du Travail

Champ : entreprise ou établissement de plus de 300 salariés.

Les thèmes du bilan social :

- l'emploi
- les rémunérations et charges accessoires,
- les conditions d'hygiène et de sécurité,
- les autres conditions de travail,
- la formation,
- les relations professionnelles,
- les conditions de vie des salariés et de leurs familles.

1-8-2- Le tableau de bord social :

Il s'agit d'un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale.

Son objectif est de :

- Sélectionner et présenter les informations pertinentes afin de faciliter la prise de décision
- Permettre de mener une politique de pilotage de la performance sociale
- Faire du DRH un véritable partenaire dans la définition

1-8-3- L'audit social :

Il vise à évaluer de façon professionnelle et indépendante la situation et la gestion sociale d'une entreprise.

8-1-3-1- L'audit de conformité :

-S'assurer du respect des règles légales, mais aussi des normes et procédures internes à l'entreprise.

1-8-3-2- L'audit de la valeur et des risques :

- Démarche complémentaire de l'audit financier.
- Apprécier la valeur immatérielle des hommes et les risques associés à leur présence ou départ.

1-8-3-3- L'audit de l'efficacité de la gestion sociale :

-Vise à mesurer l'efficacité de la gestion sociale, mais aussi son efficience

Section 02 : Concepts généraux sur tableau de bord ressource humaine

Dans cette section, nous allons aborder le cœur de notre travail qui est le tableau de bord social, définir quelques termes relatifs à ce dernier.

2-1- Définitions du tableau de bord social :

*« Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par 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 ».*⁵

*« Le tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe ».*⁶

*« Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer les indicateurs sociaux ».*⁷

*« Un tableau de bord social est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue d'aider les décisions sociales et de favoriser le dialogue social ».*⁸

2-2- Les clients du tableau de bord social :⁹

Ce sont les responsables de l'entreprise, qui ont besoin d'informations sociales pour prendre des décisions de management. Ces responsables sont les décideurs qui pilotent des unités, quels que soient leur pouvoir hiérarchique, leur niveau de décision et la taille de leur équipe (service, atelier, département, unité, voire, établissement).

Ils sont au nombre de trois :

1. La direction générale.
2. Les responsables opérationnels d'établissement, de département, de division, de service, d'atelier, etc.
3. La direction des ressources humaines.

⁵ TAIEB.J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », Ed. DUNOD, Paris, 6^{ème} Edition, 2011, p.1.

⁶ ALAZARD C, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2007, p.634.

⁷ GUERRERO.S, « les outils de l'audit social optimiser les RH », Ed. DUNOD, Paris, 2008.

⁸ ALAZARD C, Sabine SEPARI, Op.cit, p.539.

⁹ TAIEB.J-P, Op.cit, p26-27.

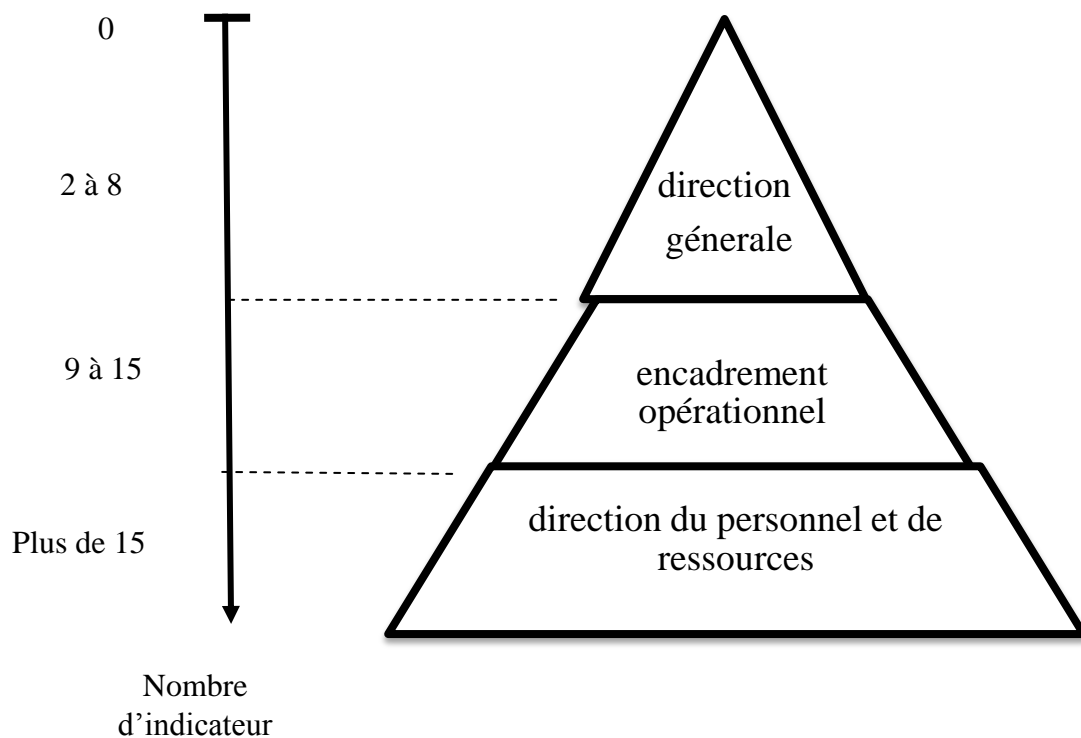


Figure 06 : les clients du tableau de bord social

Source : TAIEB.J-P, Op.cit, p.26-27

2-3- Les caractéristiques d'un tableau de bord social :

D'après les définitions citées auparavant nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes:

- Le tableau de bord social est un outil de pilotage: qui permet de synthétiser et visualiser les informations nécessaires aux managers pour faciliter la prise de décision
- Le tableau de bord social un flux d'information : outil fondamentale de collecte, traitement et la diffusion de l'information
- le tableau de bord social permet de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la démarche de l'entreprise à court terme
- Le tableau de bord social permet d'apprécier la performance de l'entreprise à travers des indicateurs pour atteindre les objectifs
- L'actualisation: le tableau de bord établit des mesures en temps réel pour que la prise de décision se fasse en temps réel par ce que l'élaboration d'un tableau de bord se fait chaque mois
- Le tableau de bord social permet aux employés d'avoir des visions claires sur l'état actuel.

2-4- Les indicateurs sociaux :

Afin d'analyser la performance du département RH, il est conseillé d'analyser la fonction RH selon ses tâches et l'ensemble de ses processus. Il sera ainsi possible d'analyser sa rentabilité, les possibilités d'augmenter la rentabilité du département et surtout de mieux planifier et budgétiser les besoins du département. Afin d'effectuer cet exercice, la première étape est d'énumérer les principales missions des ressources humaines et de déterminer ses indicateurs:

- L'administration

- Paie
- Gestion des présences (pointage)
- Gestion des absences (congés, maladies, RTT, ...)
- Contrats
- Gestion de la flotte automobile

- Le recrutement/la gestion des départs

- Publication des annonces
- Traitement des cv
- Planification des interviews
- Interviews
- Proposition salariale
- Réponse aux candidats

- La formation

- Le plan de développement personnel
- Les formalités administratives
- Les différents dispositifs et conditions d'accès à la formation

- La représentation du personnel

- Syndicats
- Élections sociales

- La gestion des conditions de travail

- Sécurité
- Conflictualité
- Bien-être

Les indicateurs peuvent concerner différents aspects des ressources humaines :

- Effectif
- Absentéisme

- Mouvement du personnel.
- Bien-être au travail
- Pyramide des âges
- Recrutement
- Rémunération
- Productivité
- Sécurité
- Stabilité
- Formations
- Taux d'encadrement
- Masse salariale
- Dépenses RH
- Conflictualité

2-4-1-Indicateurs liés aux effectifs¹⁰

Tableau N°05 : Indicateurs liés aux effectifs

Effectif total	<ul style="list-style-type: none"> - Permanent - Contractuels
Répartition des effectifs selon leur classification	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre - Maitrise - Exécution
Répartition des effectifs selon les fonctions de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Production - Soutien technique - soutien administratif
Répartition des effectifs selon leur sexe	<ul style="list-style-type: none"> - Masculin - Féminin
Répartition des effectifs selon leur formation	<ul style="list-style-type: none"> - Universitaire - niveau secondaire - niveau primaire - analphabète
Répartition des effectifs selon leur âge	<ul style="list-style-type: none"> - Inferieur a 20 ans - De 20ans a 30ans - De 30ans a 40ans - De 40ans a 50ans

Source : <https://www.protime.dz>

¹⁰ <https://www.protime.dz> consulté le 23/02/2019 à 18h

2-4-2-Indicateurs de pilotage des risques :¹¹

- Absentéisme

Tableau N°06 : indicateurs absentéisme

Le ratio	Le mode de calcul
Taux d'absentéisme	Total d'absence / volume horaire mensuel globale × 100
Mesure de la gravité	-Nombre de jours moyen d'absence/travailleur -Nombre total de jours d'absence année N / Effectif moyen année N - Nombre de jour d'arrêts /Nombre d'heures travaillé* 100
Absentéisme d'un travailleur spécifique	Nombre d'absences / mois / travailleur
Durée moyenne par absence	Nombre total d'heures d'absence /Nombre d'absences
Proportion d'absentéisme :	- (Heures d'absence sur la période / Heures théoriques sur la période) * 100 - (Nombre d'absents / Effectif total) * 100

Source : <https://www.protime.dz>

¹¹ <https://www.protime.dz> consulté le 23/02/2019 à 18h

• Mouvements du personnel

Tableau N°07 : indicateurs mouvements du personnel

Le ratio	Le mode de calcul
Taux de Turn over ou rotation du personnel	Nombres de départ durant l'année / effectifs moyen
Taux de sorties :	Nombre de sorties sur la période / Effectif moyen sur la période * 100
Taux de démission	Total des démissions / Total des sorties * 100
Origine des départs :	Nombre fin de contrat Nombre de démissions Nombre de départs volontaires Total * 100 Nombre de départs naturels sorties (pension, décès,...)

Source : <https://www.protime.dz>

• Stabilité du personnel

Tableau N°08 : indicateurs stabilité du personnel

Le ratio	Le mode de calcul
Taux de rétention du personnel :	$\frac{\text{Nombre d'employées au début du mois janvier} + \text{embauche} - \text{départs}}{\text{Nombre d'employées au début du mois janvier} + \text{embauche}} * 100$
Ancienneté moyenne du personnel :	$\frac{\sum \text{Anciennetés de chaque travailleur à la date d'aujourd'hui}}{\text{Nombre total de travailleurs}}$

Source : <https://www.protime.dz>

• Bien-être du personnel

Afin de mesurer le bien-être du personnel, il faut pouvoir chiffrer quelque chose de subjectif. Il est donc conseillé de créer des enquêtes qui utilisent des échelles de mesures de 1 à 10 par exemple.

Tableau N°09 : indicateurs bien être du personnel

Le ratio	Le mode de calcul
Mesure de la satisfaction :	Enquête de satisfaction annuelle (« baromètre social »)
- Mesure de l'implication	Questionnaire sur l'implication organisationnelle
Mesure de l'adhésion stratégique	Questionnaire sur la connaissance et l'adhésion du personnel à la vision et aux orientations stratégiques de l'entreprise

Source : <https://www.protime.dz>

• Formations

Tableau N°10 : indicateurs formation

Le ratio	Le mode de calcul
Effort de formation	-Montant consacré à la formation / Masse salariale -Budget réalisé / Budget prévu
Ratio de formation	$(\text{Nombre de salariés formés} / \text{Effectif}) * 100$
Taux de participation aux formations :	$(\text{Nombre de participants} / \text{Nombre d'inscrits}) * 100$
Taux de couverture des compétences stratégiques	$(\text{Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques} / \text{Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques})$.

Source : <https://www.protime.dz>

- **Pyramide des âges**

Permet, en fonction de sa forme, d'estimer et anticiper le délai avant de voir certaines catégories de sa population de travailleurs quitter la société. Il est par exemple possible d'anticiper le recrutement et la formation des futurs cadres.

- **Taux d'encadrement**

Tableau N° 11: indicateur structurels

Le ratio	Le mode de calcul
Taux d'encadrement	$(\text{Effectif cadre et techniciens} / \text{Effectif total}) * 100$

Source : <https://www.protime.dz>

- **Recrutement**

Tableau N°12 : indicateurs recrutement

Le ratio	Le mode de calcul
Sélectivité du recrutement	$(\text{Nombre de candidats retenus} / \text{Nombre de candidatures examinées}) * 100$
Qualité du recrutement	$\text{Nombre de candidats restant au bout d'un an} / \text{Nombre de recrutements sur la période} * 100$
Coût moyen du recrutement	$\text{Coût total des recrutements sur la période} / \text{Nombre de recrutements sur la période}$

Source : <https://www.protime.dz>

- **Conflictualité**

Tableau N° 13: indicateurs conflictualité

Le ratio	Le mode de calcul
Fréquence :	Nombre de manifestations d'antagonisme ouvert. $\text{Nombre d'accidents} \times 1000 / \text{Nombre d'heures travaillé}$
Extension :	Nombre de personnes ayant suivi le mouvement
Intensité	Nombre d'heures ou de journées de travail perdues

Source : <https://www.protime.dz>

2-4-3- Indicateurs liés aux grèves¹²

Tableau N° 14: indicateurs grèves

Le ratio	Le mode de calcul
Taux de propension :	Nombre d'heures ou journées perdues pour faits de grève / Nombre de salariés concernés par le conflit
Taux de concentration	Nombre de grévistes / effectifs sur la période
Intensité conflictuelle	Nombre de journées ou d'heures perdues / Nombre de grévistes

Source : <https://www.protime.dz>

• Sécurité

Tableau N° 15: indicateurs sécurité

Le ratio	Le mode de calcul
Taux de fréquence des accidents avec incapacité permanente	(Nombre d'accidents avec Incapacité permanente / Nombre d'heures travaillées) x 1.000.000
Taux de gravité des incapacités temporaires	(Nombre de journées de travail perdues / Nombre d'heures travaillées) x 1.000

Source : <https://www.protime.dz>

2-4-4-Indicateurs de gestion RH : ¹³

• Masse salariale :

La somme des rémunérations brutes versées aux salariés, hors rémunérations en nature et cotisations patronales.

On peut étudier l'impact des politiques d'augmentation salariales

¹² <https://www.protime.dz> consulté le 23/02/2019 à 18h

¹³ <https://www.protime.dz> consulté le à 23/02/2019 à 18h

Tableau N° 16: indicateurs masse salariale

Le ratio	Définition	Le mode de calcul
Effet niveau	Représente les dépenses supplémentaires engendrées par les augmentations de salaire.	Masse salariale effet niveau = MS année N + (MS année N * pourcentage augmentation salariale)
Effet masse	Détermine l'impact réel des augmentations salariales (au prorata des périodes sur lesquelles elles s'appliquent ; contrairement à l'effet niveau).	Masse salariale effet masse = MS année N + (MS année N * pourcentage augmentations salariales proratisées au nombre de mois d'application)
Effet report	anticipe les effets d'une décision d'augmentation salariale sur les exercices budgétaires futurs.	<p>Taux effet report = (masse salariale effet niveau – masse salariale effet masse) / (masse salariale effet masse * 100)</p> <p>Masse salariale effet report = MS effet masse + (MS effet masse * taux effet report)</p> <p>On peut également étudier l'impact sur la masse salariale des entrées et sorties du personnel :</p>
Effet Noria	représente la marge de manœuvre de la masse salariale, à savoir dans quelle mesure on peut (ré) engager sans dépasser le budget	Économie ou dépense réalisées grâce à l'effet Noria = Nombre de remplacements* (salaire annuel brut de base moyen des arrivants – salaire annuel brut de base moyen des partants)

Source : <https://www.protime.dz>

• Rémunération

Tableau N° 17: indicateurs rémunération

Le ratio	Le mode de calcul
Ratio de rémunération moyenne :	Masse salariale annuelle / Effectif moyen annuel
Ratio d'accroissement des rémunérations :	Pourcentage annuel d'augmentation salariale de l'entreprise / idem secteur
Ratio de progression du pouvoir d'achat	Indice des salaires / Indice des prix
Ratios de hiérarchie des salaires :	Salaires moyen catégories les mieux payées / Salaires moyen catégories aux salaires les plus faibles
Ratio de promotion :	Nombre de promotions annuelles / effectif) *100

Source : <https://www.protime.dz>

• Dépenses RH

Tableau N° 18: indicateurs dépenses RH

Le ratio	Le mode de calcul
Dépense RH	<ul style="list-style-type: none">- Frais de personnel / Effectif- Masse salariale / Chiffre d'affaires

Source : <https://www.protime.dz>

• Productivité

Tableau N° 19 : indicateurs productivité

Le ratio	La mode de calcul
Productivité	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaires / Effectif - Valeur ajoutée / Effectif - Valeur Ajoutée / Masse salariale - Production / Effectif
HCROI (Human capital return on investment) :	$CA - (Charges - Rémunérations) / Rémunération$
HCVA (Human capital value added) :	$CA - (Charges - Rémunérations) / Effectif$

Source : <https://www.protime.dz>

2-5-Les 3 rôles d'un indicateur social :

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

➤ Informer

Le premier rôle dévolu à tout indicateur social est un rôle d'information. Cette information Permet à l'entreprise de mesurer le résultat de la politique sociale qu'elle a mise en œuvre.

➤ Diagnostiquer

Le deuxième rôle des indicateurs sociaux est de permettre un diagnostic, c'est-à-dire de Faire ressortir l'écart qu'il ya entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme Normale.

➤ 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

2-6-Exemple d'un tableau de bord social¹⁴

Tableau N° 20 : Exemple d'un tableau de bord social

¹⁴ M.BENMESBAH, «*Audit et contrôle de gestion*», Institut supérieur de gestion et de planification, 2006.

Indicateur	Unité de mesure	Résultat				
		Objectif Du mois	Réalisation du mois	Ecart	commentaire	
Planification des effectifs						
Effectifs						
Effectif par type de contrat	CD					
	D					
	CDI					
Effectif par CSP	C					
	M					
	E					
Evolution masse salariale						
Taux d'encadrement						
Mouvement de personnel						
Départ						
Entrés						
Turn-over						
Taux de sorties						
Taux de démission						
Origine de départ						
Absentéisme						
Jours absence						
Taux absentéisme						

Taux de présence						
Absentéisme d'un travailleur spécifique						
Durée moyenne par absence						
Recrutement						
Nombre de cv reçus						
Nombre de profils adéquats						
Sélectivité du recrutement						
Qualité du recrutement						
Formation						
Nombre de salariés formés						
Taux de formation						
Taux de participation aux formations						
Stabilité du personnel						
Taux de rétention						
Ancienneté moyenne du personnel						

Sécurité						
Nombre d'accident						
Nombre de jours arrêt						
Taux de gravité						
Taux de fréquence						

Source : <https://www.protime.dz>

Alors après le traitement de ce deuxième chapitre, on déduit que le tableau de bord social est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de la gestion personnelle qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité et d'en rendre compte afin d'alerter tout écart par rapport à une norme de gestion, de ce fait le tableau de bord social est un outil indispensable pour le bon déroulement de la fonction RH et pour son pilotage et sa performance sociale.

Chapitre 03 :

**Le tableau de bord
social au sein de la
SPA NAFTAL district
commercial SETIF**

Dans le présent chapitre nous allons nous focaliser sur la SPA NAFTAL district commercial SETIF pour traiter les différents sujets qui ont des rapports avec le thème. Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs en terme RH, elle pourrait s'appuyer sur les tableaux de bord sociaux en tant qu'outil d'analyse et de pilotage. Pour apporter des pistes de réponses à notre problématique, nous nous appuyons sur une étude de cas à travers laquelle nous essaierons d'élaborer un tableaux de bord social dans une société par action (NAFTAL district commercial SETIF)

Ce chapitre est subdivisé en deux sections, une première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil afin de recueillir les informations de base (historique, date de création, effectif, organigramme, ...).

Une deuxième section est destinée à l'analyse des données collectées qui nous mènent à l'élaboration d'un tableau de bord social au sein de la SPA NAFTAL district commercial SETIF.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

La théorie économique de l'entreprise définit cette dernière comme étant un groupe de personnes orienté vers la production dont le but dépend essentiellement de la vente du produit de son activité.

Donc l'entreprise est une cellule dont l'activité est la combinaison d'un certain nombre de ressources et de moyens d'action. La disposition de ces moyens et les relations existantes entre eux, définit la structure organisationnelle de l'entreprise.

Cette structure dépend du milieu dans lequel se trouve l'entreprise (son environnement), de la nature de son activité, de la taille et de la longueur de son cycle d'exploitation.

C'est à partir de ces définitions que nous procédons dans cette première section à l'analyse d'une structure organisationnelle : NAFTAL spa.

1-1-Présentation de l'entreprise NAFTAL

D'abord on va présenter l'entreprise NAFTAL en donnant une idée sur son historique, son siège social et son capital, ainsi en déterminant les produits commercialisés par NAFTAL, par la suite on va identifier ses missions, ses moyens et enfin son organisation.

1-1-1-Historique NAFTAL :

En 1981, l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP), issue de SONATRACH, a été créée par le décret N° 80/101. Cette entreprise était chargée, comme son nom l'indique, du raffinage et de la distribution des produits pétroliers.¹

Le 5 Février 1983, L'Etat remplace la dénomination ERDP par « NAFTAL ». Quatre ans plus tard, L'Etat décide, par le biais du décret N°87-189 de 1987, de séparer l'activité du raffinage, attribuée à NAFTEC, à celle de la distribution des produits pétroliers. Cette dernière qui est devenue l'activité principale de NAFTAL.²

1-1-2-capital et siège social de NAFTAL :

Le 18/04/1998, NAFTAL change de statut et devient une société par actions SPA, filiale 100% SONATRACH c'est-à-dire les actions sont détenues à 100% par SONATRACH avec un capital de 6,650 milliards DA. Le 29/07/2002, NAFTAL a connu une augmentation du capital à 15,650 milliards de DA

Le siège social de NAFTAL est fixé à Alger, route des Dunes, CHEREGA.

1-1-3- Identification des produits pétroliers commercialisés par NAFTAL :

Une gamme variée de produits raffinés aux normes actuelles nationales et internationales est produite à partir des raffineries:

1-1-3-1-les carburants: sont des mélanges d'hydrocarbures d'origines minérales ou de synthèse obtenus soit par la distillation du pétrole brut. Soit par le mélange de certains constituants en proportion convenable, qui sont les suivant :

-Essence Normale: C'est un carburant avec plomb utilisé pour les anciens véhicules et qui possède une quantité inférieure à celle du super, comme il est trop polluant, pour cette raison sa commercialisation a diminué.

-Essence Super: On l'utilise pour l'alimentation des moteurs automobiles, il est caractérisé par un indice d'octane très élevé par rapport à l'essence Normale.

¹ Journal officiel n°35 du 08/04/1980, page 426.

² Journal officiel n°35 du 26/08/1987, page 883.

-Essence sans Plomb: C'est un combustible issu du raffinage du pétrole et exempter du plomb en raison de l'impact du plomb sur l'environnement et sur la santé publique.

-Gasoil: Le gasoil et le Diesel ne sont que deux noms diésèrent pour un seul et unique produit. C'est un carburant issu du raffinage du pétrole. Il est destiné `à l'alimentation des moteurs diesel routiers et non routiers.

1-1-3-2- les lubrifiants (huiles, graisses): un lubrifiant est une matière onctueuse, liquide ou solide. Elle a la propriété d'atténuer le frottement et l'usure des pièces mécaniques, d'évacuer la chaleur et de prévenir la corrosion. Il existe différentes variétés de lubrifiants qui répondent à des utilisations particuliers: Huiles pour les moteurs, huiles isolantes pour les transformateurs électriques, huiles pour les transmissions hydrauliques, graisses pour les rouages.

1-1-3-3-Les pneumatiques: sont des accessoires indispensables pour tout véhicule. Ils assurent le contact entre un véhicule terrestre et le sol. Un pneumatique est forme d'un tube de caoutchouc, gonflé d'air ou d'un gaz comprimé, et qui est fixé à la jante d'une roue pour amortir les chocs. Les pneumatiques sont un des points capitaux de sécurité pour un véhicule.

1-1-3-4-Le bitume: C'est une substance composée d'un mélange d'hydrocarbures, très visqueuse, solide `a la température ambiante et de couleur noire. Le bitume est essentiellement constitué d'hydrocarbures lourds. Pour être utilisé, le bitume est séparé du pétrolé brut par distillation en raffinerie. Il est le produit pétrolier le plus lourd. Le bitume est le produit le plus utilisé dans les travaux publics, de l'autoroute, au chemin communal jusqu'au tarmac des aéroports.

1-1-3-5-Fuel (léger et lourd): C'est une huile combustible industrielle légère, liquide dérivé du pétrole provenant de la distillation du pétrole brut, au-dessus de 275°C utilisé notamment dans les chaudières. Il est classe dans les ressources énergétiques fossiles et dans la pollution de l'air. Il peut être utilisé aussi dans des moteurs diesel.

1-1-3-6-GPL : Le gaz pétrole liquéfies (G.P.L) sont des combustibles transportés à l'état liquide, utilisés à l'état gazeux. Ils comprennent deux produits le butane et propane .Ils sont extraits du pétrole brut au cours des opérations de raffinage, par un traitement, qui a pour but d'isoler les produits condensables et du gaz naturel, au cours des opérations de liquéfaction du gaz naturel.

Les produits commercialisés par NAFTAL sont vitaux pour:

- ✓ Défense du territoire
- ✓ Le développement économique
- ✓ Le bien être des masses
- ✓ La protection de l'environnement

1-1-4 -Missions :

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national. Elle intervient dans les domaines :

- De l'enfûtage GPL.
- De la formulation de bitumes
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux.
- Du transport des produits pétroliers.

1-1-5- Moyens :³

Pour accomplir ses missions, NAFTAL dispose d'un potentiel humain et matériel considérable qui se compose comme suit :

- Des capacités de distribution de plus de 5 millions de tonnes de produits pétroliers.
- Un réseau de distribution, 1800 stations de services, qui assurent la couverture de l'ensemble de territoire nationale
- Un personnel qui capitalise une expérience de plus de 30 années dans le domaine de la distribution.
- Un effectif de plus de 30 000 employés.
 - 47 dépôts carburants terre.
 - 42 centres et mini-centres GPL.
 - 09 centres vrac GPL.
 - 47 dépôts relais.
 - 30 dépôts aviation.
 - 06 centres marins.

³ <https://www.naftal.dz> consulté le 20/03/2019 à 15h.

- 15 centres bitumes.
- 24 centres lubrifiants & pneumatiques.
- Un réseau de pipelines d'une longueur de 700 Km.
- Un parc roulant de 3 300 unités.
- Un réseau de stations-service de 674 dont 338 stations-service en gestion directe.

1-6-Organisation :

L'organisation de NAFTAL est articulée autour de structures centrales chargées de la définition de la politique du suivi et du contrôle des activités de l'entreprise, et de structures opérationnelles bénéficiant de produits pétroliers.

Ces structures opérationnelles bénéficient d'un soutien logistique et de maintenance assurée par des directions régionales spécialisées.

Ces centres opérationnels ont pour mission la distribution de l'ensemble des produits commercialisés par NAFTAL dans les champs d'influence d'une ou de plusieurs wilayas.

Le 09/06/2004, NAFTAL a connu un nouveau schéma d'organisation de sa macrostructure qui s'articule autour des principales structures suivantes :

- 1 - La Direction Générale, qui est chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique
- 2 - Les Structures Fonctionnelles :
 - Directions Exécutives
 - Directions Centrales
 - Directions de Soutien
- 3 - Directions Exécutives, chacune dans son domaine d'activité, sont chargées de :
 - Définir la politique et la stratégie de la société
 - Anticiper les tendances
 - Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et de contrôle
 - Assurer le management stratégique
 - Assurer la coordination et la cohérence d'ensemble

- Assister les structures opérationnelles
- 4 - Les Directions Centrales sont des centres d'expertise pour les activités de Recherche & Développement, d'Audit, des Procédures & Contrôle de Gestion, des Systèmes d'Information, de l'Hygiène Sécurité Environnement Qualité (HSEQ) et les Affaires Sociales -Culturelles.
- 5 - Les Directions de soutien assurent la Sûreté Interne de l'Etablissement et la gestion administrative du siège social de la société.
- 6 - Les Structures Opérationnelles de la société sont organisées en ligne produit, selon quatre (04) Branches.

Chaque Branche exerce ses métiers de base et développe ses activités conformément à la politique générale de la société, dans la limite de son objet social. **(Voir l'annexe N° 01)**

1-2- Présentation de la branche commercialisation :

Selon l'organisation de NAFTAL la hiérarchie de la branche commercialisation est comme suit : la branche commercialisation regroupe des districts qui regroupent des antennes regroupant des agences commerciales. **(Voir l'annexe N° 02)**

1-2-1-Missions principales

La création de la Branche Commercialisation a pour mission : la commercialisation des carburants, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques à travers tout le territoire national.

Ses missions essentielles sont :

- Assurer la commercialisation des carburants, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques à travers tout le territoire national.
- Assurer l'exploitation, la réhabilitation, la modernisation et le développement des infrastructures et moyens de distribution.
- Initier, étudier et mettre en œuvre toute action visant à renforcer sa position commerciale sur le marché.
- Mettre en place un système de procédure de gestion centralisé qui permet de maîtriser les flux physiques et financier à tous les stades de la distribution.
- Veiller à la sauvegarde des équilibres financiers.
- Définir la politique en matière de couverture de risques par les sociétés d'assurances.

- Assurer le respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines d'activité (technique, finances, relations de travail etc. ...).

1-2-2-Les districts de la branche commercialisation : elle comprend :

- 6 Districts dans l'Est du pays à Constantine, Bejaia, Skikda, Annaba, Sétif et Batna.
- 4 Districts dans le Centre du pays à Alger, Blida, Tizi-Ouzou et Chlef.
- 5 Districts dans l'Ouest du pays à Oran, Sidi-Belabbès, Tlemcen, Saida et Tiaret.
- 3 Districts dans le Sud du pays à Ouargla, Ghardaïa et Béchar.

1-3- présentation de l'organisme d'accueil district commercial SETIF :

Le district commercial SETIF est en liaison avec la structure de la branche commercialisation, son siège est situé à la zone industrielle SETIF ; il est considéré l'un des districts les plus importants vu sa grande capacité de stockage et son important réseau de distribution, il détient le secteur de la wilaya de SETIF et d'autre wilaya voisines : MSILA, JJEL,

1-3-1- Les missions principales des Districts sont de :

- Assurer la commercialisation des produits au niveau de la zone.
- Assurer l'exploitation et la maintenance des installations (dépôts, stations-service).
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité des flux physiques et financiers.
- S'assurer du respect de la réglementation et des règles et procédures de gestion.

1-3-2- Organisation district commercial SETIF :

Le district de commercialisation SETIF est devisé en 2 structures qui sont soumis à l'autorité de directeur du district à savoir :

- a. La structure administrative
- b. La structure opérationnelle

1-3-2-1-Les structures administratives :

Elle est représentée par les départements placés sous la direction d'un chef de département. Chaque département est devisé en service qui est à leur tour subdivisés section, on retrouve notamment :

- Département Informations de Gestion (ING)
- Département AMG (administration et moyens généraux) :
- Département finances et comptabilité :
- Département Transport & Technique
- Département commercial
- L'antenne MSILA, JIJEL, BORJ BOUARREIRIDG

1-3-2-2-La structure opérationnelle :

Elle est représentée par les centres de distribution carburants, lubrifiants, pneumatiques, et les centres d'installation GPLc.

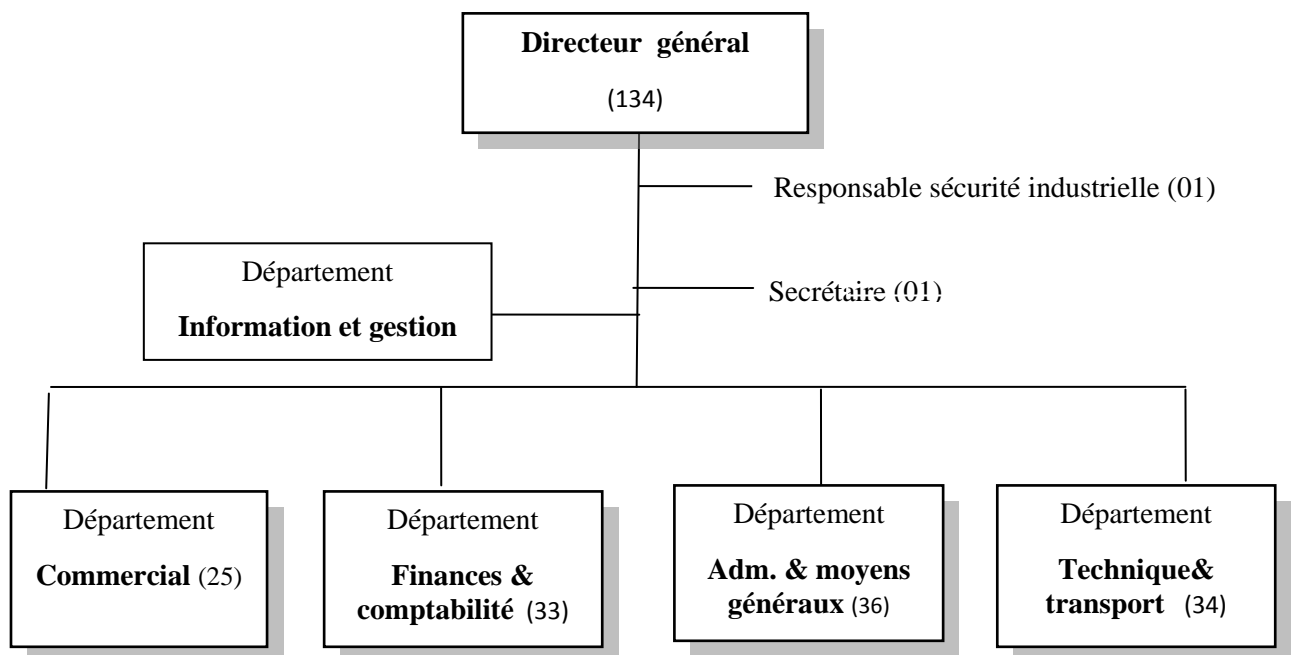


Figure 07 : Organigramme district commercialisation SETIF

Source : document interne du district commercial SETIF

-Le directeur général :

C'est le premier responsable et le maître à bord, son rôle est de :

- ✓ Préside le conseil d'administration.

- ✓ Met en œuvre les objectifs quantitatifs fixés dans son contrat de performance.
- ✓ Veille à l'application de l'ensemble des résolutions émanant des organes de gestion de la société.
- ✓ Veille à l'application des directives et orientations du groupe.
- ✓ Assure tous les actes de gestion de la société, il est civilement et pénalement responsable.
- ✓ Assure la coordination et la collaboration entre les structures de l'entreprise.
- ✓ Assure le management stratégique et opérationnel de la société.

-Le secrétariat :

Se définit comme étant le lien entre le Directeur Et les intervenants intérieurs et extérieurs, le rôle de la secrétaire de direction est comme suit :

- ✓ Reçois, enregistre et diffuse le courrier (arriver, départ).
- ✓ Enregistre et transmis le courrier (arriver, départ).
- ✓ Transmis et réceptionne les fax.
- ✓ Reçois et annonce les visiteurs du Directeur Générale.
- ✓ Prend et tient le planning des rendez-vous du Directeur Générale.
- ✓ Classe le courrier.
- ✓ Assure tous les travaux bureautiques et traitement de texte confié par son responsable.
- ✓ Prépare et introduit les parapheurs pour traitement de courrier.
- ✓ Veille à la préparation et l'organisation matérielle des réunions de travail du Directeur Générale.
- ✓ Fait des photocopies confidentielles.

-Département Informations de Gestion (ING) :

Sa mission consiste à :

- ✓ Collecter, vérifier et analyser les informations de gestion de district.
- ✓ Elaborer les tableaux de bord et rapports de l'activité du District.
- ✓ Assurer l'installation et l'exploitation et la sauvegarde des logiciels de gestion et données afférentes.

- ✓ Prêter assistance aux structures en matière d'exploitation des applications informatiques opérationnelles.

Ce département est structuré en un seul service : information de gestion.

- Département AMG (administration et moyens généraux) :

Il est chargé du personnel, du recrutement et du redéploiement, Il est structuré en Quatre services :

- Service des ressources humaines.
- Service administration
- Service des moyens généraux.
- Cellule des œuvres sociales et culturelles ;
- en plus d'une secrétaire ; d'un archiviste et d'une assistance sociale.

Le service des ressources humaines, s'occupe du recrutement, formation et redéploiement. Le service administration s'occupe de la gestion, des courriers, des remboursements médicaux location familiales, et tous ce qui est document administratif. Le service des moyens généraux, s'occupe des mobiliers des bureaux, de fourniture, de transport des employés des factures téléphoniques.

Les missions du département AMG sont :

- ✓ Assurer la gestion des moyens généraux du district
- ✓ Assurer la gestion des ressources humaines
- ✓ Assurer la gestion de l'administration
- ✓ Assurer la gestion des œuvres sociales et culturelles

-Département finances et comptabilité :

Le département finances et comptabilité a pour mission de :

- ✓ Coordonner et suivre toutes les activités de comptabilité de trésorier, budget et patrimoine
- ✓ Consolider, analyser les états comptables et veiller à la sincérité des comptes du District
- ✓ Veiller à la concordance des écritures comptables avec les flux physiques et financiers.

Il est structuré en Quatre services :

- Service trésorerie
- Service comptabilité générale
- Service budgets et coûts
- Service patrimoine

-Département Transport & Technique :

Il a pour mission :

- ✓ Elaborer les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts, et canalisation et en suivre l'exécution.
- ✓ Elabore les plans annuels et pluriannuels de transport, en prenant en charge les
- ✓ besoins de distribution et ravitaillement des produits commercialisés.
- ✓ Suivi de la réalisation des travaux.
- ✓ Elaborer les plans et budgets d'investissement (rénovation, extension, remise à niveau, remplacement) des installations fixes, canalisation, réseau de stations-services et autres.
- ✓ Etablir un rapport d'activité périodique

Ce département comporte les services suivants :

- Service exploitation et maintenance
- Service études et réalisation
- Service transport
- Service travaux

-Département commercial :

Le département commercial est structuré en cinq services :

- Service réseau
- Service compte client
- Service carburant
- Service lubrifiant
- Service pneumatiques

Section 2 : Essai d'élaboration d'un tableau de bord social au sein de SPA NAFTAL district commercial SETIF :

Pour atteindre notre objectif et répondre à la problématique de notre recherche nous procéderons à une étude sur le terrain. Pour cela nous avons opté, dans la collecte des données, pour une enquête par guide d'entretien. (**Voir annexe N° 03**)

Pour notre étude sur le terrain s'est fait à l'aide d'un guide d'entretien dressé au chef de département AMG dans le district commercial SETIF NAFTAL dont l'objectif d'apprécier et mettre en claire l'importance du tableau de bord social en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines.

Nous tenons à souligner que notre étude s'est déroulée du 03/02/2019 jusqu'à 30/05/2019.

Durant la période de notre stage au sein du district commercial SETIF NAFTAL, et avec une série d'informations fournies par le personnel du service RH et après une enquête sur le terrain, on a opté pour la méthode GIMSI afin d'élaborer un tableau de bord social.

2-1- l'élaboration du tableau de bord social selon la méthode GIMSI :

Comme nous avons déjà vu dans le chapitre précédent, la méthode GIMSI est composée de 10 étapes :

2-1-1-Phase A : Identification :

Etape 1 : environnement de l'entreprise.

L'entreprise NAFTAL détient le monopole dans son activité vu la faible présence des concurrents internes.

Les principaux concurrents du NAFTAL sont les autres entreprises algériennes qui exercent la même activité qui sont/ TOTAL Algérie qui se place en deuxième position après NAFTAL dans le domaine des lubrifiants, PETROGEL qui est une société algérienne spécialisée dans le stockage, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers ainsi que les huiles industrielles, et enfin PETRO BARAKA est spécialisé dans le stockage et la distribution des produits pétroliers.

Son fournisseur est le groupe SONATRACH

Elle détient aussi un portefeuille client composé de :

- Les ménages
- L'Industrie
- Les collectivités
- L'automobiliste

- Les transports (terre, air, mer)
- Les travaux publics
- Les cyclistes

Les produits commercialisés par NAFTAL et ses moyens sont représentés dans la section précédente

Etape 2 : Identification de l'entreprise :

On a déjà représenté l'organigramme fourni par l'organisme d'accueil de cette entreprise, afin d'identifier les fonctions de cette dernière. Ses fonctions sont représentées dans la section précédente où sont détaillé dans chaque département.

2-1-2-Phase B : conception

Cette phase représente le corps de la méthode GIMSI, cette phase comporte les étapes suivantes :

Etape 3 : Définition des objectifs :

Le chargé du département ADM, nous a communiqué les objectifs suivants :

- Avoir une vision détaillée de la situation actuelle du service RH
- Fournir aux responsables une visibilité sur les réalisations et les prévisions.
- Maitriser les effectifs et la masse salariale par rapport aux budgets alloués.
- Suivre les indicateurs de gestion dans le domaine des ressources humaines.
- Fournir au final aux managers les outils d'aide à la décision qu'ils inscrivent leurs actions dans une perspective d'amélioration continue.
- Corriger les dysfonctionnements possibles au niveau du climat social, l'équilibre de l'effectif...etc.

Le décideur doit prendre en considération les différents critères de choix d'un objectif cités dans le premier chapitre

Etape 4 : construction du tableau de bord :

Le tableau de bord social est défini comme un outil de pilotage nécessaire à la gestion de la fonction RH, qui se fonde sur un ensemble de données stratégiques dérivant d'une comparaison entre la situation espérée et la situation réelle

Dans notre cas et pour assurer une cohérence entre les indicateurs et les objectifs déterminés, et pour cela on a choisis les indicateurs ci-après :

- Indicateurs liés aux effectifs : ces indicateurs sont la clé qui sert à définir tous les autres indicateurs car il est nécessaire pour chaque entreprise de connaître son effectif et de contrôler la structure ainsi que l'évolution dans le temps.
 - Indicateurs de pilotage des risques : ces indicateurs permettent de mesurer la performance et donc piloter la gestion de la santé et de la sécurité au travail.
 - Indicateurs de gestion RH : sont liés aux rémunérations, dépenses en terme RH.
- **le choix des indicateurs** : dans notre travail, on s'est basé seulement sur les indicateurs conternés par les objectifs fixés, qui sont liés aux activités de la fonction RH, et aussi par les données que le district a pu nous fournir.

-Indicateurs liés aux effectifs :

-Effectif total entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019: (Voir annexe N° 4-5-6)

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

Tableau N°21 : répartition de l'effectif total du district commercial SETIF NAFTAL :

Année	2017	2018	2019
Effectif total	1166	1153	1051

Source : Etablit par nos soins à partir du bilan d'effectif du district commercial SETIF

D'Après le tableau ci-dessus, nous remarquons que l'effectif total du district commercial SETIF est en baisse continue et ce de 2017 à 2019. Dont l'effectif est estimé à 1166 Salariés en 2017, dont l'effectif est de 1153 salariés en 2018, dont l'effectif est de 1051 salariés en 2019. Ceci peut-être expliqué par le fait que l'entreprise a réduit l'effectif par une stratégie de maîtrise des coûts, Rappelons que la variation de l'effectif revient à des diverses raisons (démissions, départ en retraite, abandon de poste, décès, licenciement, recrutement ...etc.

-Répartition des effectifs selon leur classification :

Tableau N°22 : La répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle

	2017		2018		2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Cadre supérieure	05	0.4	05	0.4	06	0.5
Cadre	158	13.6	159	13.8	173	15
Agent de maitrise	309	26.5	320	27.8	418	36.3
Agent d'exécution	694	59.5	669	58	554	48.2

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

On constate dans ce tableau ci-dessus que la catégorie socioprofessionnelle la plus élevée ou la plus dominante dans les trois années est celle des agents d'exécution qui atteint un pourcentage de 59.5 %, 58 %, 48.2%. suivi par un taux de la catégorie agent de maitrise avec un taux de 26.5% pour l'année 2017 et 27.8% pour l'année 2018 et 36.3% pour l'année 2019, suivi par un taux de la catégorie des cadres en 2017, 2018, 2019

Donc on constate que La dominance de la tranche des exécutifs pourrait être expliquée par le secteur de l'activité de l'entreprise NAFTAL qui œuvre dans les réseaux GD nécessitant une forte main d'œuvre pour assurer la production. Les agents de maitrise Assurent le pilotage opérationnel. Tandis que les cadres et cadres supérieures assurent le pilotage stratégique et la liaison entre le district et la branche commerciale

-La répartition des effectifs par type de contrat de travail :

Tableau N°23: La répartition des effectifs par type de contrat de travail

	2017		2018		2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CDI (permanents)	805	69	1045	90	1046	90.9
CDD (temporaire)	361	31	108	10	105	9.1

Source : construit par nos soins d'après les données de district commercial SETIF

D'après le tableau ci-dessus on constate que la majorité des travailleurs sont liés à NAFTAL par des contrats à durée indéterminée CDI. En effet, en 2017 le nombre des Salariés à CDI est de 805 salariés soit un taux de 69 % contre 1045 salariés CDI en 2018 soit un taux de 90% et contre 1046 salariés CDI en 2019 soit un taux de 90.1%.

Les salariés travaillant avec un contrat à durée déterminée CDD ne représente qu'un taux de 31% en 2017, un taux de 10 % en 2018, et un taux de 9.1 % en 2019.

L'entreprise NAFTAL préfère le contrat à durée indéterminée, d'une part, pour 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.

-La répartition des effectifs par Sexe :

Tableau N°24: La répartition des effectifs par sexe

	2017		2018		2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Femme	46	4	50	4	51	4
Homme	1120	96	1103	96	1100	96

Source : construit par nos soins d'après les données de district commercial SETIF

Ce tableau montre l'effectif de l'entreprise NAFTAL est composé d'hommes à raison de 96 % en 2017 contre uniquement 4 % de femmes et les mêmes statistiques pour les années 2018 et 2019.

Cette prédominance du sexe masculin peut être expliquée par rapport aux difficultés qui freinent le recrutement des femmes. Parmi elles, nous citerons :

- Les restrictions à la mobilité : la mobilité est considérée comme étant un obstacle Pour les femmes surtout la mobilité géographique. Rappelons aussi que l'entreprise NAFTAL (district commercial SETIF) est située dans la zone industrielle SETIF, une zone isolée et éloignée des habitations.

- il y a des métiers réservés aux hommes : la majorité des hommes, même les femmes considèrent que certains métiers sont réservés aux hommes. Cela cadre avec le secteur d'activité de NAFTAL qui œuvre dans le raffinage et la distribution des produits pétroliers

-L'organisation de travail adoptée par NAFTAL est inadaptée pour les femmes, le système de 3*8 heures. Ce mode de travail favorise beaucoup plus les hommes en fonction de leur qualification de base (production, maintenance, mécanique, ...) et en fonction des horaires de travail, plus particulièrement le travail de nuit. Rappelons que la législation du travail, plus précisément l'article 29 du code de travail, interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour des travaux de nuit. Par ailleurs, le travail des femmes au sein de l'entreprise NAFTAL se résume aux tâches administratives.

-Répartition des effectifs par tranche d'âge :

Tableau N°25 : La répartition des effectifs par tranche d'âge

	2017		2018		2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
< 20	0	0%	2	0.17%	3	0.26%
20 – 25	63	5.4%	89	7.71%	90	7.82%
25 – 30	202	18.18%	198	18.02%	197	17.98%
30 – 35	435	37.31%	406	35%	416	36.14%
35 – 40	208	16.98%	210	17.35%	205	16.94%
40 – 45	156	13.38%	148	12.83%	143	12.42%
45 – 50	73	6.26%	75	6.50%	75	6.51%
50 – 55	19	1.63%	19	1.65%	19	1.65%
55 – 60	7	0.60%	4	0.60%	2	0.17%
> 60	3	0.26%	2	0.17%	1	0.008%

Source : Etablit par nos soins à partir des données fournies par district commercial SETIF

Nous remarquons à travers ce tableau que les tranches d'âge dominantes sont celles entre 30 et 35 ans avec un taux de 37.31 % en 2017, 35% en 2018 36.14% en 2019 et celles entre 35 et 40ans avec un taux de 16.98% en 2017, 35% en 2018 ,36.14% en 2019. Cela peut-être expliqué par le fait que l'entreprise NAFTAL district commercial SETIF 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 coûts relatifs à la formation et à l'apprentissage. Egalement, les personnes appartenant à cette tranche d'âge, entre 35 et 45 ans, sont plus productives et plus susceptibles d'être motivées surtout qu'elles sont encore éloignées de l'âge de retraite.

➤ **Indicateurs de gestion RH :**

- **la Masse salariale entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019:**

L'évolution de la masse salariale durant les années 2017 à 2019 est résumée comme suit :

Tableau N°26 : l'évolution de la masse salariale du district commercial SETIF NAFTAL

	Janvier 2017	Janvier 2018	Janvier 2019
Masse salariale	63196817.43 DA	65800021.3 DA	65567413.81DA

Source : *Etablit par nos soins à partir du bilan d'effectif du district commercial SETIF*

D'après le tableau ci-dessus on constate que la masse salariale la plus élevée est celle de janvier 2018, d'où la masse salariale varie d'un mois à un autre. Cette variation dépend de la variation de l'effectif du district qui revient à divers raisons (démissions, départ en retraite, abandon de poste, décès, licenciement, recrutement ...etc.), elle dépend aussi de la structure de la masse salariale de chaque catégorie socioprofessionnel qui peuvent être modifiés suite à une promotion ou un vieillissement de l'effectif (l'anciennetés).

➤ **Indicateurs de pilotage des risques :**

- indicateur du mouvement personnel :

-Turn over

- Définition

Le Turn-over (taux de renouvellement) est un indicateur de type quantitatif, il est défini comme la rotation de la main d'œuvre, mouvements d'entrées et de sorties des salariés, dans une entreprise. Il mesure par le rapport entre le nombre d'entrées ou de sorties au cours d'une année et l'effectif total moyen.

• Mode de calcul : Comparaison entre Janvier 2017 et janvier 2018, janvier 2019

Tableau N°27: Le taux turn over

Ratio	Année	Mode de calcul	Le calcul
Turn over	2017	$\frac{\text{Nombres de départ au 31 /01/2017}}{\text{effectifs moyen janvier 2017}} * 100$	$8/1166 * 100 = 0.68\%$ c.à.d. 0.68% de l'effectif a été renouvelé
	2018	$\frac{\text{Nombres de départ au 31 /01/2018}}{\text{effectifs moyen janvier 2018}} * 100$	$2 / 1153 * 100 = 0.173\%$ c.à.d. 0.173% de l'effectif a été renouvelé
	2019	$\frac{\text{Nombres de départ au 31 /01/2019}}{\text{effectifs moyen janvier 2019}} * 100$	$1/1151 * 100 = 0.087$ c.à.d. 0.087% de l'effectif a été renouvelé

Source: Etablit par nos soins à partir des données fournies par district commercial SETIF

D'après des résultats dégagés par les calculs on remarque qu'il y a une baisse du taux du mois janvier 2017 par rapport au mois janvier 2018 et au mois de janvier 2019 .mais dans les trois années le taux est considéré faible car il ne dépasse pas 5%

Un turnover faible montrera généralement un climat social favorable et de bonnes conditions de travail, stabilité, mouvements des travailleurs, un turnover fort (plus de 15%) signifiera un mauvais climat social et de mauvaises conditions de travail.

-Taux de démission

• Définition : Ce taux correspond simplement à un ratio entre le nombre moyen d'employés ayant démissionné dans l'entreprise pendant une période et le nombre moyen des employés ayant quittés l'entreprise pendant la même période.

• Mode de calcul : Comparaison entre Janvier 2017 et janvier 2018, janvier 2019

Tableau N°28: le calcul du taux démission

Ratio	Année	Mode de calcul	Le calcul
Taux De démission	2017	$\frac{\text{Total des démissions}}{\text{Total des sorties}} * 100$	$2/8 * 100 = 25\%$
	2018	$\frac{\text{Total des démissions}}{\text{Total des sorties}} * 100$	$2/5 * 100 = 40\%$
	2019	$\frac{\text{Total des démissions}}{\text{Total des sorties}} * 100$	$0/1 * 100 = 0\%$

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

D'après ce tableau, nous constatons que le taux de démission dans l'entreprise NAFTAL district commercial se diffère d'un mois à un autre, on remarque que le taux le plus élevé est celui du mois janvier 2018 d'où il est représenté par 40% suivi par 25% pour janvier 2017, puis 0% pour janvier 2019 et cela est dû à la variation du nombre des démissions qui influence sur le nombre des sorties.

Plus le nombre des démissions est moins plus le taux de démission est faible, un taux de démission faible montrera généralement un climat social favorable et de bonnes conditions de travail, stabilité, mouvements des travailleurs et un salaire satisfaisant. Un taux de démission fort est expliqué par le départ volontaire qui est évoqués par les motifs de la rémunération, le manque de possibilité d'avancement, le mauvais climat de travail, le manque de reconnaissance et la relation avec le supérieur immédiat mais les démissions peuvent être bénéfiques pour l'entreprise si l'employé en question n'atteignait pas les normes de qualité de sa fonction.

➤ Indicateurs d'absentéismes :

-taux d'absentéisme :

- Définition : Sa mesure permet d'alerter l'entreprise sur le niveau d'absentéisme car c'est un indicateur quantitatif, et généralement un fort taux d'absentéisme révèle le plus souvent un mal-être des salariés au travail.

• Mode de calcul : Comparaison entre Janvier 2017 et janvier 2018, janvier 2019

Tableau N°29 : le calcul du taux d'absentéisme (Voir Annexe 7-8-9)

Ratio	Année	Mode de calcul	Le calcul
Taux d'absentéisme	2017	$\frac{\text{Total d'absence} \times 100}{\text{volume horaire mensuel globale}}$ <p>volume horaire mensuel global = volume horaire théorique × effectif.</p>	$0 / 202102.78 = 0$ $VHMG = 173.33 * 1166 = 202102.78$
	2018	$\frac{\text{Total d'absence} \times 100}{\text{volume horaire mensuel globale}}$ <p>volume horaire mensuel global = volume horaire théorique × effectif.</p>	$0 / 199849.49 = 0$ $VHMG = 173.33 * 1153 = 199849.49$
	2019	$\frac{\text{Total d'absence} \times 100}{\text{volume horaire mensuel globale}}$ <p>volume horaire mensuel global = volume horaire théorique × effectif.</p>	$0 / 199502.83 = 0$ $VHMG = 173.33 * 1151 = 199502.83$

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

D'après le tableau ci-dessus on remarque que le taux d'absentéisme du district commercial NAFTAL SETIF est 0 pendant les trois années, vu que le district n'a enregistré aucune absence durant le mois de janvier 2017, de janvier 2018, et de janvier 2019.

Les absences peuvent être à cause du vieillissement du personnel salarié, des problèmes de santé, des accidents de travail, Un fort taux d'absentéisme révèle le plus souvent un mal-être des salariés au travail.

-Taux de gravité

• Définition : Le taux de gravité de l'accident se base sur le nombre de jours calendriers d'incapacité de travail par rapport à tous les accidents survenus à un groupe de travailleurs pendant un an. C'est par rapport à la gravité des accidents de travail.

• Mode de calcul

Comparaison entre janvier 2017 et janvier 2019

Tableau N°30: le calcul du taux de gravité

Ratio	Année	Mode de calcul	Le calcul
Taux de gravité	2017	$\frac{\text{Nombre de jour d'arrêts au 31 /01/2017} * 1000}{\text{Nombre d'heures travaillées janvier 2017}}$	0
	2018	$\frac{\text{Nombre de jour d'arrêts au 31 /01/2018} * 1000}{\text{Nombre d'heures travaillées janvier 2018}}$	0
	2019	$\frac{\text{Nombre de jour d'arrêts au 31 /01/2019} * 1000}{\text{Nombre d'heures travaillées janvier 2019}}$	0

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

D'après le tableau ci-dessus on remarque que le taux de gravité du district commercial NAFTAL SETIF est 0 pendant les trois années, vu que le district n'a enregistré aucun accident durant le mois de janvier 2017, de janvier 2018, et de janvier 2019.

Ceci peut-être expliqué que NAFTAL offre de bonnes conditions de travail et que l'entreprise a investi dans la prévention et la maîtrise des risques liés à ses activités.

Un taux de gravité faible révèle une entreprise efficace.

➤ indicateurs de formation :

-Taux de formation

- Définition : Ce taux mesure le nombre de salariés envoyés en formation par rapport à la totalité de l'effectif.
- Mode de calcul : Comparaison entre janvier 2017 et janvier 2019

Tableau N°31 : le calcul du taux de formation (Voir l'annexe N° 7-8-9)

Ratio	Année	Mode de calcul	Le calcul
Taux formation	2017	$\frac{\text{Nombre de salariés formés au 31 /01/2017}}{\text{Effectif moyen janvier 2017}} * 100$	$9 / 1166 * 100 = 0.77$
	2018	$\frac{\text{Nombre de salariés formés au 31 /01/2018}}{\text{Effectif moyen janvier 2018}} * 100$	$9 / 1153 * 100 = 0.78$
	2019	$\frac{\text{Nombre de salariés formés au 31 /01/2019}}{\text{Effectif moyen janvier 2019}} * 100$	$10 / 1151 = 0.86$

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

On constate dans ce tableau ci-dessus qu'il ya une hausse de taux de formation entre janvier 2017 et janvier 2019, cette augmentation peut s'expliquer par le fait que le besoin en formation des salariés pour le mois janvier 2018 et janvier 2019 était plus important par rapport au mois de janvier 2017, comme aussi NAFTAL détient deux centres de formation le premier est à ORAN et le deuxième à KHROUB, cela peut expliquer l'importance qu'elle accorde pour la formation.

➤ indicateur de Stabilité du personnel :

-Taux de rétention du personnel :

- Définition : Le taux de rétention fournit une indication sur la capacité à retenir la main d'œuvre, ceci inclut les recrues (les nouvelles embauches) car chaque entreprise veut retenir les nouveaux que les anciens employés.

• Mode de calcul : Comparaison entre janvier 2017 et janvier 2019

Tableau N°32 : le calcul du taux de rétention personnel

Ratio	Année	Mode de calcul	Le calcul
Taux rétention du personnel	2017	$\frac{\text{Nombre d'employées au début du mois janvier} + \text{embauche} - \text{départs}}{\text{Nombre d'employées au début du mois janvier} + \text{embauche}} * 100$	$\frac{1174+0-8}{1174+0} * 100$ = 99.31
	2018	$\frac{\text{Nombre d'employées au début du mois janvier} + \text{embauche} - \text{départs}}{\text{Nombre d'employées au début du mois janvier} + \text{embauche}} * 100$	$\frac{1158+0-5}{1158+0} * 100$ =99.57
	2019	$\frac{\text{Nombre d'employées au début du mois janvier} + \text{embauche} - \text{départs}}{\text{Nombre d'employées au début du mois janvier} + \text{embauche}} * 100$	$\frac{1150+2-1}{1150+2} * 100$ =99.91

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

Ce tableau montre que le taux de rétention de l'entreprise NAFTAL district commercial a enregistré une légère augmentation du mois janvier 2019 par rapport au janvier 2018 et au janvier 2017. Cela est dû à la baisse du nombre des employés sortis et la hausse du nombre d'employés entrés (l'embauche) du mois du janvier 2019 par rapport au janvier 2018 et janvier 2017.

Un taux de rétention de 99% explique que l'entreprise NAFTAL district commercial a réussi à retenir presque tous ses employés ainsi que toutes les nouvelles embauches qu'elle avait faites durant le mois de janvier, en fait il y a eu un petit pourcentage de départ.

Etape 6 : la collecte des informations

Chaque indicateur a besoin d'accéder à des sources d'information pour signaler ou constater une situation donnée. En effet tout indicateur doit être alimenté par un ensemble d'informations pertinentes afin de lui donner le critère d'indicateur constructible.

Les indicateurs choisis dans ce travail sont conçus des différents services selon le tableau suivant :

Tableau N°33: les indicateurs et leurs sources d'informations

Indicateurs	Source d'information
Indicateurs liés aux effectifs : effectif total, Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle, par sexe par type de contrat	Service ressources humaines
Turn over	Service ressources humaines
Taux de démission	Service ressources humaines
Taux d'absentéisme	Service ressources humaines
Taux de gravité	Cellule des œuvres sociales et culturelles
Taux de formation	Service ressources humaines
Taux de rétention	Service ressources humaines

Source : construit par nos soins d'après les données fournies par le district commercial SETIF

Étape 7 : le système de tableau de bord

Cette étape est considérée comme la page principale du tableau de bord, la page de signalisation assure un suivi précis et un contrôle continu de la progression vers les objectifs sélectionnés. Le responsable doit prendre connaissance de l'information et en extraire la quintessence sans effort ni manipulation. Dans cette page, la présentation graphique des indicateurs est essentielle à condition de choisir le bon graphique selon le message que nous souhaitons faire passer.

➤ Indicateurs liés aux effectifs

- **Effectif total entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019** : Le graphique le mieux adapté pour représenter cet indicateur est un histogramme en barres

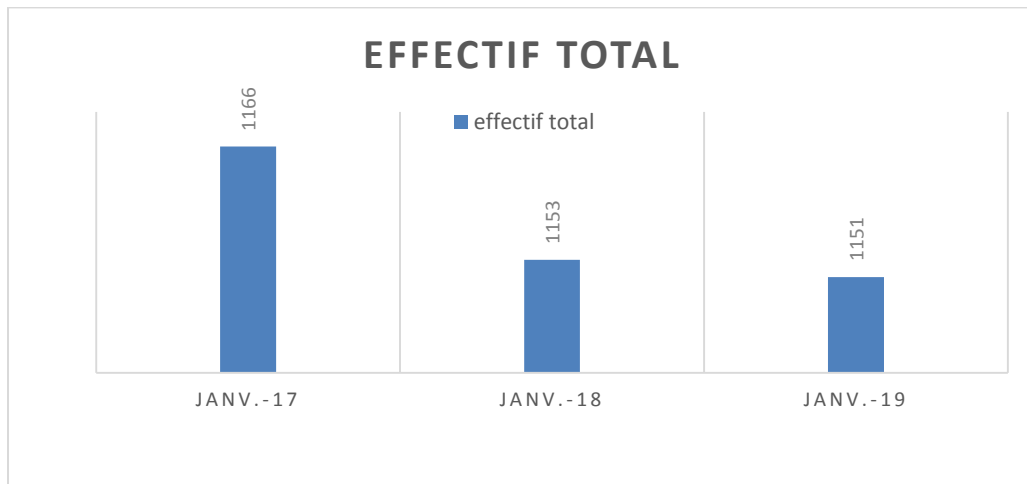


Figure N° 08: répartition de l'effectif total du district commercial SETIF NAFTAL entre 2014 et 2016

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

- Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle : Nous avons jugé que le graphique le mieux adapté à cet indicateur est un histogramme empilé en 3D.

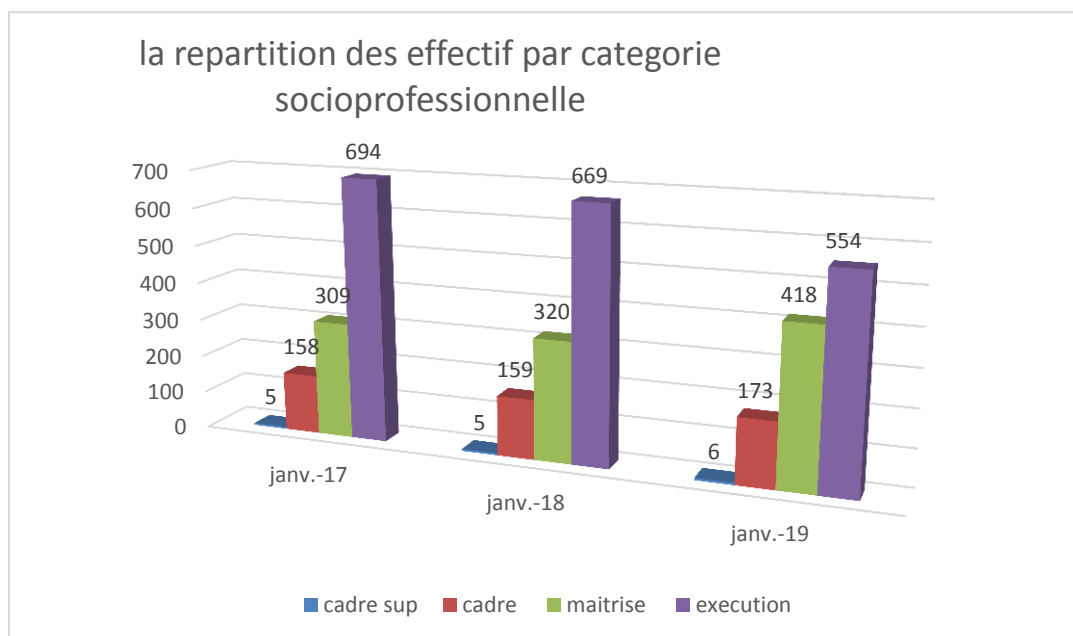


Figure N° 09 : répartition de l'effectif total selon leur catégorie socioprofessionnelle

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

- **La répartition des effectifs par type de contrat de travail :** Le graphique le mieux adapté pour représenter cet indicateur est un histogramme en barres

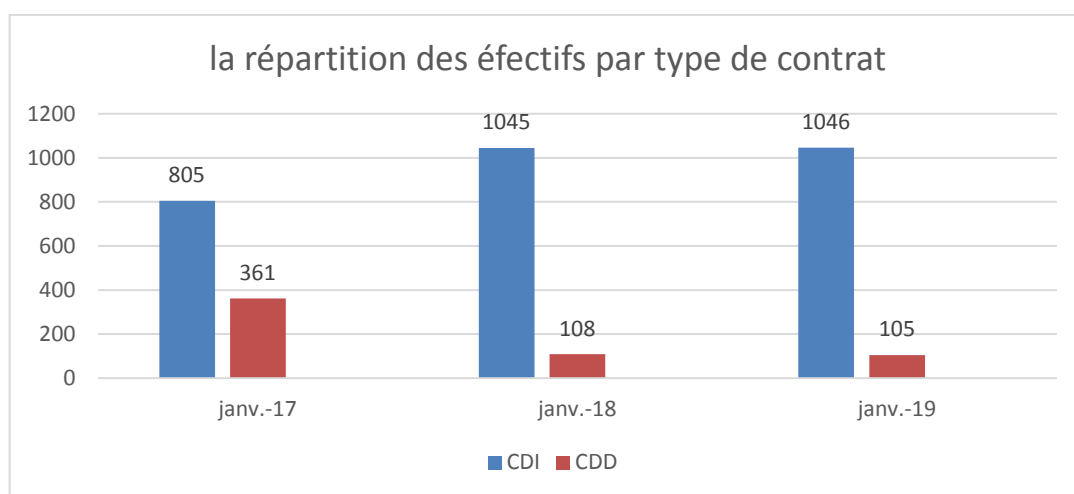


Figure N° 10 : répartition de l'effectif total du district commercial SETIF NAFTAL par type de contrat entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019.

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

- **La répartition des effectifs par sexe**

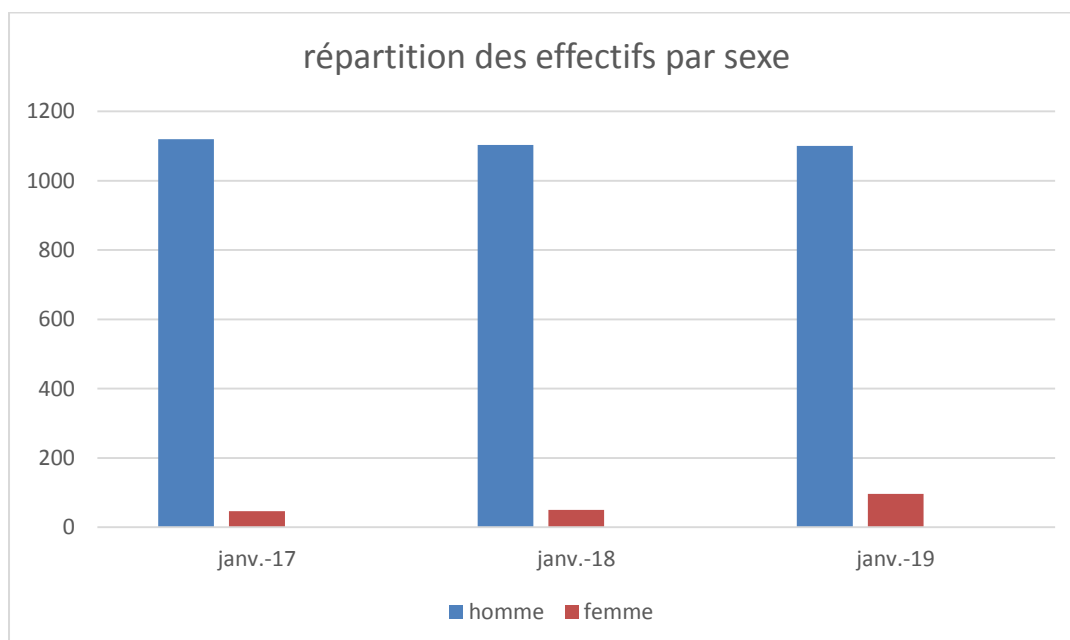


Figure N° 11 : répartition de l'effectif du district commercial SETIF NAFTAL par sexe entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

- **Répartition des effectifs par tranche d'âge :**

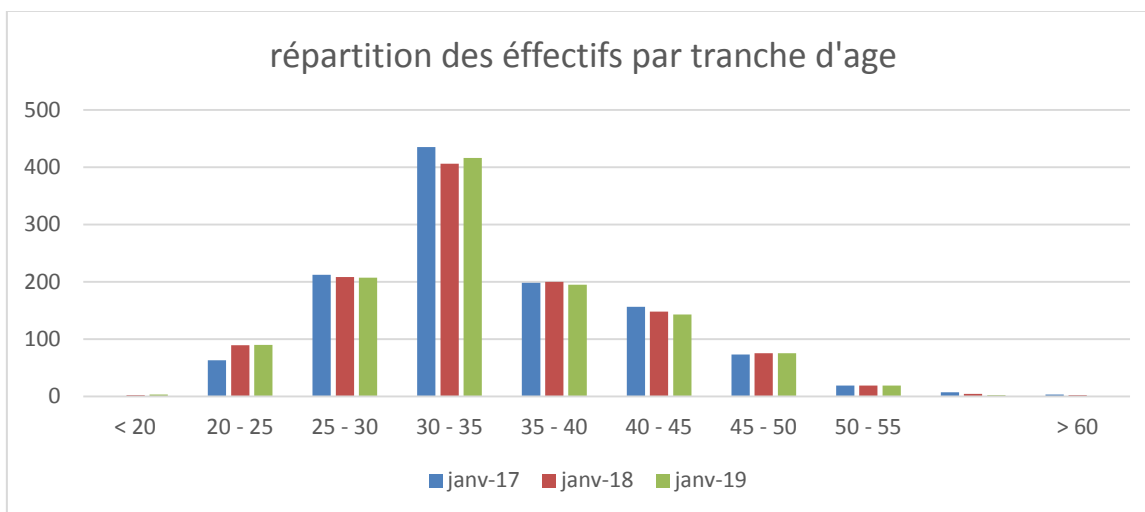


Figure N° 12 : répartition de l'effectif du district commercial SETIF NAFTAL par sexe entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

- **Indicateurs de gestion RH :**

- **La masse salariale :**

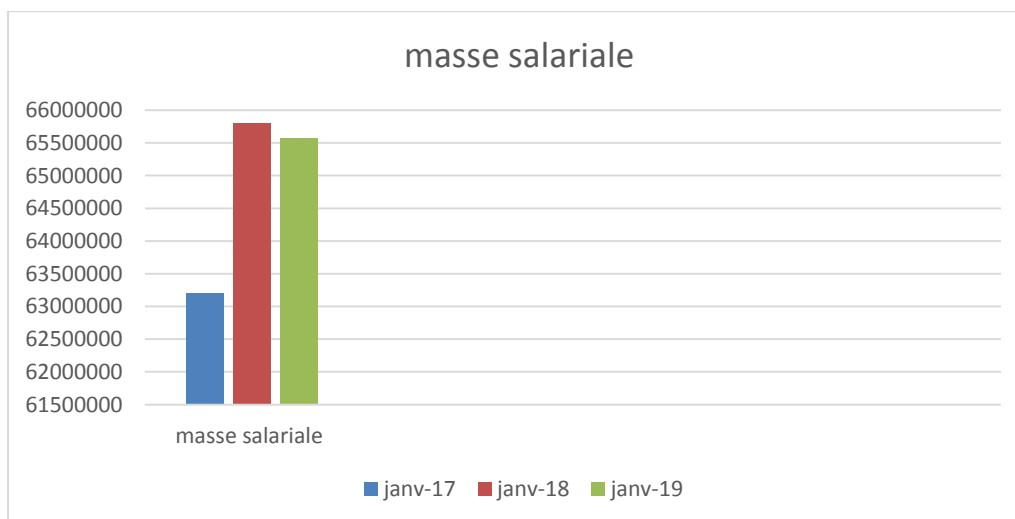


Figure N°13 : évolution de la masse salariale du district commercial SETIF NAFTAL entre 2017 et 2019.

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

➤ Indicateurs de pilotage des risques :

- **Turn over** : le graphique le mieux adapté pour représenter cet indicateur est la courbe

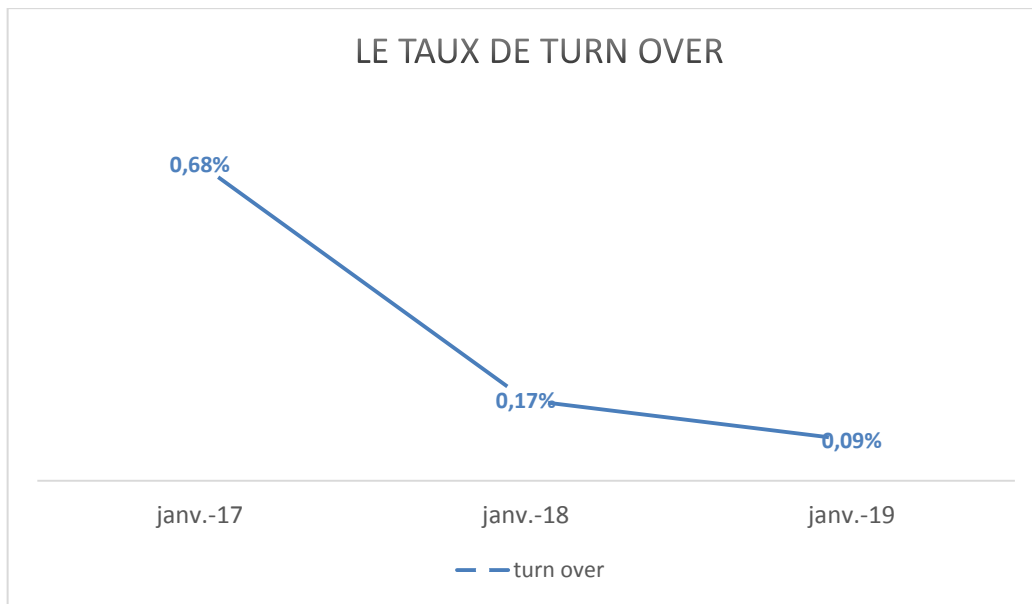


Figure N° 14 : représentation graphique de l'indicateur Turn over entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

- **Taux de démission** :

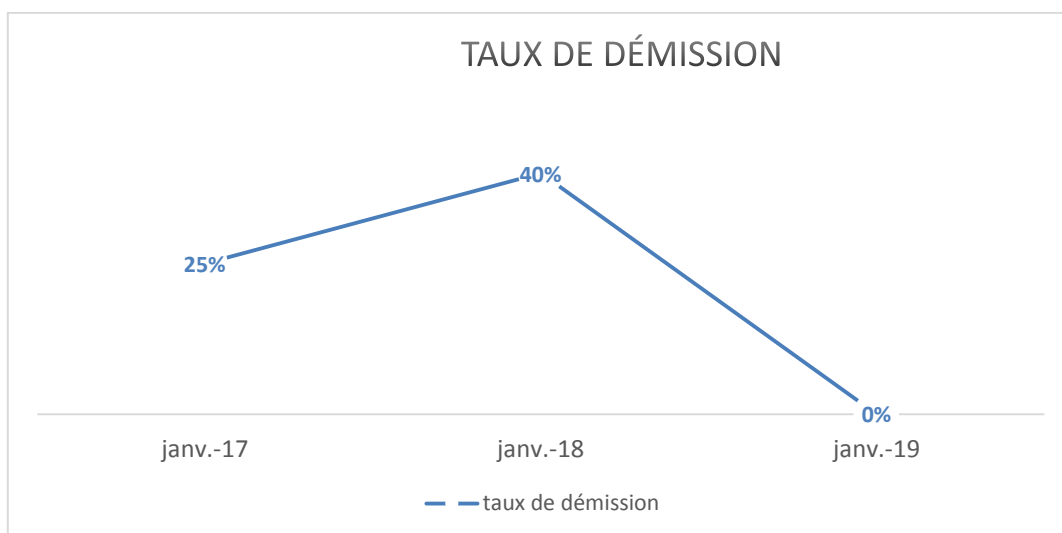


Figure N° 15: représentation graphique de l'indicateur de démission entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019.

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

- **Taux d'absentéisme** : Le graphique le mieux adapté pour représenter cet indicateur est la courbe

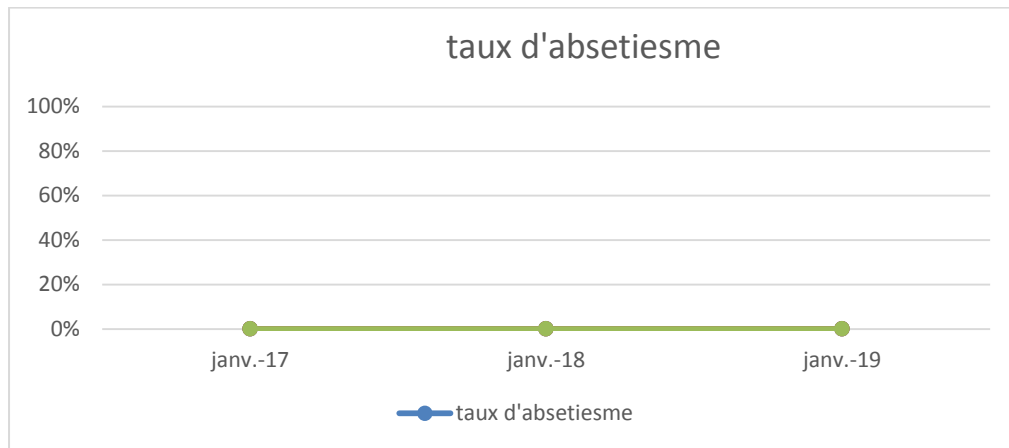


Figure N° 16 : représentation graphique de l'indicateur d'absentéisme entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019.

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

- **Taux de gravité** : la courbe représentant cet indicateur est comme suit :

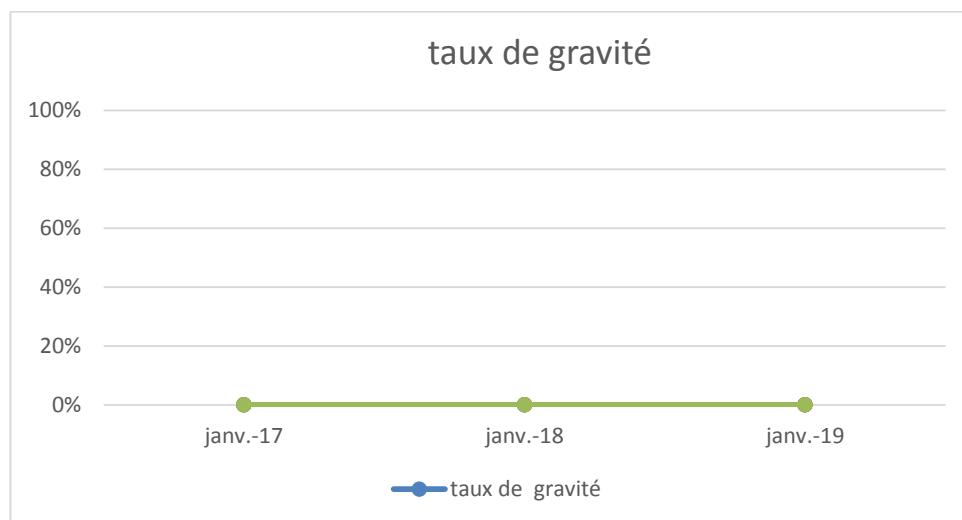


Figure N° 17 : représentation graphique de l'indicateur de gravité entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019.

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

- **Taux de formation** : il est représenté sous forme de courbe

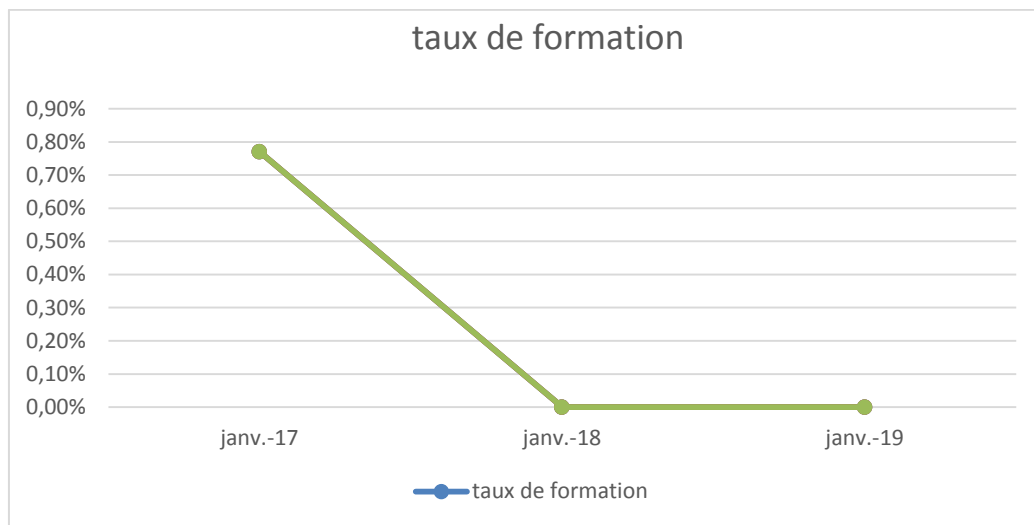


Figure N° 18 : représentation graphique de l'indicateur de formation entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019.

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

- **Taux de rétention** : nous avons jugé que le graphique le mieux adapté à cet indicateur est la courbe

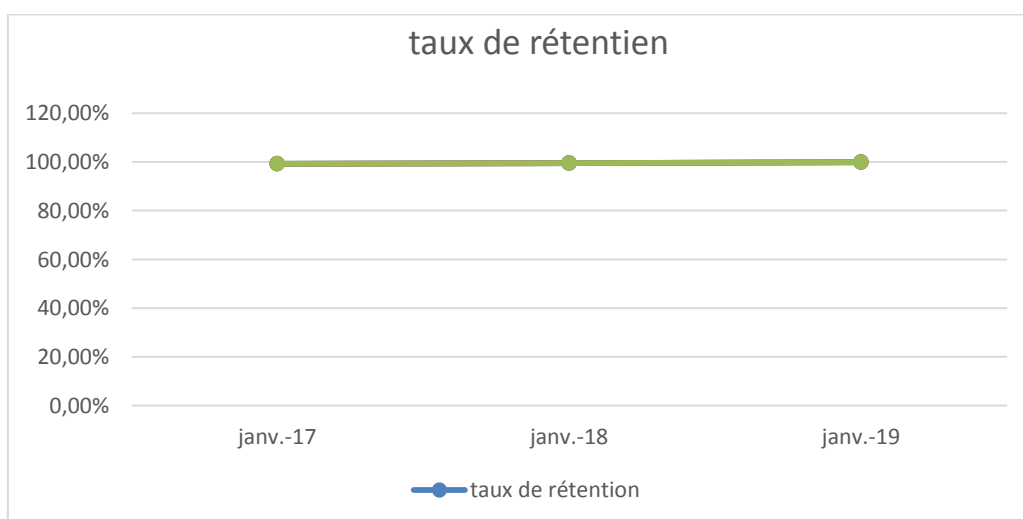


Figure N° 19 : représentation graphique de l'indicateur de rétention entre janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019.

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

2-1-3- phase C : Mise en œuvre

Dans la phase précédente nous avons choisis les indicateurs les plus adéquats à la mesure des objectifs définis, aussi nous avons déterminé les sources lesquelles ces indicateurs peuvent récupérer les informations nécessaires pour leurs fonctionnements.

Pour que les indicateurs soient plus significatifs, ils doivent être présentés sous forme de graphique pour faciliter l'interprétation des résultats.

La présente phase comporte les étapes suivantes :

Etape 8 : le choix du progiciel :

Alors on a choisis le logiciel « Microsoft Excel » comme outil d'application pour construire les pages d'indicateurs choisis.

Présentation de « Microsoft Excel »:

On va donner une petite présentation pour ce logiciel. C'est un logiciel simple à utiliser, très riche dans son contenu. Il est conçu pour faire des opérations de calcul, des analyses des données et de la gestion des listes à travers les tableaux.

Application :

La première étape que l'utilisateur doit réaliser est la saisie des données d'entrée qui vont permettre de calculer la valeur de chaque indicateur.

La deuxième étape concerne la page de signalisation qui est la première page de constatation (donne les niveaux d'alertes). Elle présente une synthèse de toutes les informations.

En effet, elle informe le décideur s'il y a des dérivées constatées pendant l'activité.

Etape 9 : intégration et déploiement de la solution :

Le choix de Microsoft EXCEL pour le déploiement de notre tableau de bord social s'avère judicieux du fait que ce dernier est intégré sur l'ensemble des bureaux.

Par conséquent, notre tableau de bord social sera facilement exploité et ne nécessitera aucune formation pour le chef de département concerné ainsi que son équipe.

2-1-4- Phase D: Amélioration Permanente

Cette phase est désormais la dernière étape de la méthode (GIMSI) :

Etape 10 : l'audit du système

On sait que l'entreprise évolue avec le temps. Comme on peut avoir une diminution de la pertinence des indicateurs, et cette diminution est interprété par un écart entre ce que signale l'indicateur est la réalité sur le terrain.

Donc, il est important de conduire des audits du tableau de bord social afin d'avoir une cohérence avec les nouveaux objectifs du district commercial SETIF de NAFTAL

La démarche d'audit du système est représentée dans la figure qui suit :

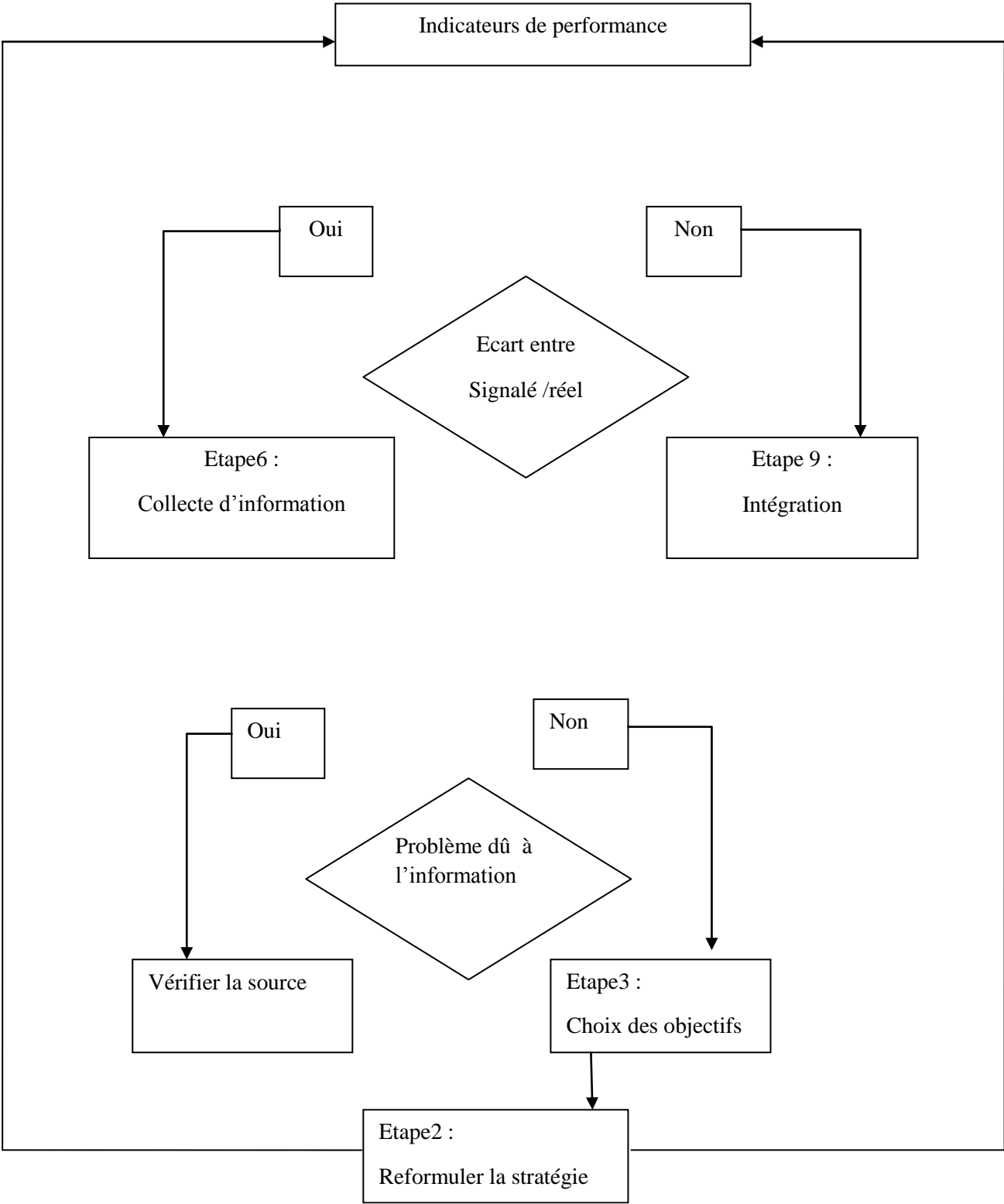


Figure N° 20 : Audit du tableau de bord

Source : élaboré par nos sois à l'aide des ouvrages consultés.

- **Tableau de bord social mensuel : mois janvier 2017**
Tableau N° 34: Tableau de bord social du mois janvier 2017

Indicateur		Unité de mesure	Résultat
			Réalisation du mois janvier 2017
Planification des effectifs			
Effectifs		Agent	1166
Effectif par type de contrat	CDD	%	805
	CDI		361
Effectif par CSP	CS	%	05
	C		158
	M		309
	E		694
Evolution masse salariale		DA	63196817.43
Mouvement de personnel			
Départ		Agent	8
Entrés		Agent	0
Turn-over		%	0.68%
Taux de démission		%	25%
Absentéisme			
Jours absence		Jour	0
Taux absentéisme		%	0%
Taux de présence		%	100%
Formation			
Nombre de salariés formés		Agent	9
Taux de formation		%	0.77%
Stabilité du personnel			
Taux de rétention		%	99.31%
Sécurité			

Nombre d'accident	Accident	0
Nombre de jours arrêt	Jour	0
Taux de gravité	%	0%

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

- **Tableau de bord social mensuel : mois janvier 2018**
Tableau N° 35 : Tableau de bord social du mois janvier 2018

Indicateur		Unité de mesure	Résultat
			Réalisation du mois janvier 2018
Planification des effectifs			
Effectifs		Agent	1153
Effectif par type de contrat	CDI	Agent	1046
	CDD		108
Effectif par CSP	CS	agent	05
	C		159
	M		320
	E		669
Evolution masse salariale		DA	65800021.3
Mouvement de personnel			
Départ		Agent	2
Entrés		Agent	0
Turn-over		%	0.173%
Taux de démission		%	40%
Absentéisme			
Jours absence		0Jour	0
Taux absentéisme		%	0%
Taux de présence		%	100%

Formation		
Nombre de salariés formés	Agent	9
Taux de formation	%	0.78 %
Stabilité du personnel		
Taux de rétention	%	%99.57
Sécurité		
Nombre d'accident	Accident	0
Nombre de jours arrêt	Jour	0
Taux de gravité	%0	0%

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

- **Tableau de bord social mensuel : mois janvier 2019**

Tableau N° 36 : Tableau de bord social du mois janvier 2019

Indicateur		Unité de mesure	Résultat
			Réalisation du mois janvier 2019
Planification des effectifs			
Effectifs		Agent	1151
Effectif par type de contrat	CDD	%	1046
	CDI		105
Effectif par CSP	CS	%	06
	C		173
	M		418
	E		554
Evolution masse salariale		DA	65567413.81
Mouvement de personnel			
Départ		Agent	1
Entrés		Agent	2
Turn-over		%	0.087%
Taux de démission		%	0%
Absentéisme			
Jours absence		Jour	0
Taux absentéisme		%	0%
Taux de présence		%	100%
Formation			
Nombre de salariés formés		Agent	10
Taux de formation		%	0.86%

Stabilité du personnel		
Taux de rétention	%	99.91 %
Sécurité		
Nombre d'accident	Accident	0
Nombre de jours arrêt	Jour	0
Taux de gravité	%	0%

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

- **Tableau de bord social comparatif entre janvier 2018 et janvier 2019 :**

Afin de mieux exploiter le tableau de bord social au sein du district commercial SETIF, on a décidé de dresser un tableau de bord social comparatif entre les données du mois janvier 2019 et janvier 2018 afin de mieux comprendre l'évolution des indicateurs dans cette période et de faciliter la prise de décision en matière RH.

Tableau N° 37 : Tableau de bord social comparatif entre janvier 2018 et janvier 2019

Indicateur		Unité de mesure	Résultat			
			Réalisation Du mois janvier 2019	Réalisation du mois janvier 2018	Ecart	commentaire
Planification des effectifs						
Effectifs		Agent	1151	1153	-02	L'effectif le plus élevée est celui de janvier 2018 avec un écart de 2
Effectif par type de contrat	CDD	%	1046	1045	1	la majorité des agents sont liés à NAFTAL par des contrats CDI.
	CDI		105	108	-3	
Effectif par CSP	CS	Agent	06	05	01	la catégorie socioprofessionnelle la plus la plus dominante est celle des agents d'exécution soit en janvier 2018 ou en janvier 2019.
	C		173	159	14	
	M		418	320	98	
	E		554	669	-115	
Evolution masse salariale		DA	65567413.81	65800021.3	- 232607.5	
Mouvement de personnel						
Départ		Agent	1	2	-01	Le nombre des départs réduit en janvier 2019 et en janvier 2018
Entrés		Agent	2	0	2	Un nombre des entrés en janvier 2019 est néant
Turn-over		%	0.087%	0.173%	0.086%	Le taux turnover est faible en janvier 2019 et en janvier 2018
Taux de démission		%	0%	40%	-40%	Il y a une baisse remarquable du taux du mois janvier 2019

					par rapport au mois janvier 2018
Absentéisme					
Jours absence	Jour	0	0	0	Il n'y avait aucune absence dans les deux ans.
Taux absentéisme	%	0%	0	0	Le taux d'absentéisme est 'néant'
Taux de présence	%	100%	100%	0	
Formation					
Nombre de salariés formés	Agent	0	9	10	Le nombre des salariés formés est satisfaisant dans les deux périodes
Taux de formation	%	0%	0.78	0.86	Le taux de formation du janvier 2019 a baissé par rapport au janvier 2018
Stabilité du personnel					
Taux de rétention	%	99.91%	99.57%	0.34%	Le taux de rétention est fort en janvier 2019 et en janvier 2018
Sécurité					
Nombre d'accident	Accident	0	0	0	NAFTAL n'a constaté aucun accident durant ses deux périodes
Nombre de jours arrêt	Jour	0	0	0	Le nombre des jours arrêt est égal à zéro durant ses deux périodes
Taux de gravité	%	0%	0%	0%	Le taux de gravité est 'néant'

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

- **Tableau de bord janvier 2020 :**

Après avoir mené notre travail du tableau de bord social au sein de l'entreprise NAFTAL district commercial SETIF et représenté les différents indicateurs formant ce tableau au responsable du département ADM pour élaborer le tableau de bord social pour le mois du janvier 2020 ;il nous a communiqué les objectifs suivants :

- Espérer d'augmenter l'effectif du district de 1151 à 1170 pour remplir le manque du personnel connu dans la catégorie d'exécution.
- Maintenir la valeur du taux de turnover du janvier 2019 ou bien réaliser un taux de 0%
- Maintenir la valeur du taux de démission du janvier 2019 qui représente un taux idéal pour NAFTAL
- Maintenir la valeur 0 %du taux d'absentéisme du janvier 2019 qui représente le taux idéal pour NAFTAL.
- Maintenir la valeur 0 %du taux de gravité du janvier 2019 qui représente le taux idéal pour NAFTAL.
- Augmenter le taux de formation à 1% en formant au moins 12 agents par mois
- Augmenter le taux de rétention de personnel à 100 %.

Tableau de bord N° 38: Tableau de bord estimatif pour le mois janvier 2020

Indicateur		Unité de mesure	Résultat			
			Objectif Du mois janvier 2020	Réalisation du mois janvier 2020	Ecart	commentaire
Planification des effectifs						
Effectifs		Agent	1170			
Effectif par type de contrat	CDD	%	-			
	CDI		-			
Effectif par CSP	CS	Agent	-			
	C		-			
	M		-			
	E		573			
Evolution masse salariale		DA				
Mouvement de personnel						
Départ		Agent	0			
Entrés		Agent	-			
Turn-over		%	0%			
Taux de démission		%	0%			
Absentéisme						
Jours absence		Jour	0			
Taux absentéisme		%	0%			
Taux de présence		%	100%			
Formation						
Nombre de salariés formés		Agent	12			
Taux de formation		%	0%			

Stabilité du personnel					
Taux de rétention	%	100%			
Sécurité					
Nombre d'accident	Accident	0			
Nombre de jours arrêt	Jour	0			
Taux de gravité	%	0%	0%	0%	

Source : construit par nos soins d'après les données du district commercial SETIF

Dans le cadre de ce dernier chapitre, on a essayé de constituer un tableau de bord social à partir des statistiques déjà existantes, et notamment on a essayé de calculer l'évolution de certains indicateurs sur une durée de 3 ans (2017-2018-2019) afin d'estimer l'évolution de ces indicateurs pour l'année 2020.

Mais il y a lieu de préciser que pour des raisons de non disponibilité des données de la part de l'organisme d'accueil, alors on a pu traiter que le mois janvier 2017, janvier 2018 et janvier 2019.

Au fil du temps le contexte change et aussi les besoins du district commercial SETIF changent cela veut dire qu'il y a une possibilité que les indicateurs d'aujourd'hui ne seront plus significatifs dans le futur, alors les responsables doivent connaître les phénomènes pour pouvoir mettre en place les indicateurs correspondantes c'est-à-dire connaître premièrement si le phénomène est important, dans notre cas si on compare le personnel des CDD, on remarque qu'il est une négligeable par rapport à l'ensemble des effectifs des CDI, alors dans ce cadre d'un seul coup d'œil sur les données permet de comprendre le phénomène.

Deuxièmement, connaître est ce que le phénomène évolue d'une manière aléa ou d'une manière régulière, autrement dit y a-t-il une tendance dans l'évolution de ce phénomène étudié ou pas. Et dernièrement connaître si le phénomène étudié est lié à un autre phénomène, dans le cas où on trouve que les deux phénomènes sont liés alors il suffit d'étudier attentivement l'un des phénomènes et de faire un simple contrôle sur l'autre, car ça nous permet de diminuer le nombre de phénomène étudié.

Aussi il faut évaluer le tableau de bord social après sans implantation pour voir si les indicateurs mesurent- ils bien ce qu'ils doivent mesurer ? Sont-ils bien présentés ? Dans le bon ordre ? au bon moment ? Trop tôt, trop tard ? Un critère devrait-il être ajouté, supprimé ?...

Conclusion générale

Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction RH, il convient de mettre en place des outils de pilotage et parmi ces outils figure le tableau de bord social qui mesure la performance du service RH et sa contribution à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise. Alors les dirigeants d'une entreprise moderne, des administrations, des collectivités régionales et locales doivent disposer d'un tableau de bord social pour pouvoir piloter en toute lucidité l'organisation dont ils assument la responsabilité. Mais il est clair qu'un tableau de bord social ne saurait à lui seul régler tous les problèmes de la fonction RH.

Notre mémoire a été guidé par une question principale formulée comme suit :

Comment élaborer un tableau de bord social dans une entreprise ?

Pour y répondre, nous avons été en stage au sein de la SPA NAFTAL district commercial SETIF, ce qui nous a permis de constater que ce dernier n'utilise pas le tableau de bord social dans sa politique en matière de gestion des RH. Alors on a proposé de faire un essai d'élaboration d'un tableau de bord social pour le district commercial SETIF NAFTAL/spa selon leurs caractéristiques et ses exigences et le remettre au chef de département ADM afin d'exploiter les informations qui y figurent et de servir en tant qu'outil de pilotage de la fonction RH.

Dans un premier temps nous avons mené une exploration documentaire sur les notions de tableau de bord et les différentes méthodes de son élaboration afin de bien comprendre ce concept et avoir une très bonne connaissance sur cet outil. En deuxième temps, nous avons réalisé un tableau de bord social pour le district commercial SETIF NAFTAL/spa en étant stagiaire au sein de ce dernier.

Arrivés à bout de ce travail, il nous semble maintenant opportun de faire une synthèse générale de tout ce qui a été vu tout au long de cette étude et ce, afin de présenter les résultats auxquels nous avons aboutis et arriver à aborder les suggestions que nous estimons justes dans ce cas précis. En effet, nous sommes parvenus à tester les hypothèses formulées : En premier lieu, après l'élaboration du tableau de bord social au sein du district commercial SETIF, notre première hypothèse est bien confirmée : *'le tableau de bord social est un contenant bien structuré d'information, il permet de disposer d'une vue rapide, synthétique et pertinente de la fonction ressources humaines de l'entreprise'*, car il permet de visualiser d'un coup d'œil, une série de données (indicateurs), de donner une visibilité sur la fonction RH, de détecter des évolutions significatives, d'anticiper des situations, et de suivre les indicateurs. (Résultat qui confirme l'hypothèse 1).

En second lieu, notre deuxième hypothèse est confirmée : *‘ l’élaboration d’un tableau de bord social nécessite un suivi des différentes étapes d’une démarche bien structurée ’*, car effectivement nous avons déduit que l’élaboration d’un tableau de bord social est le résultat d’une démarche longue et complexe dont l’efficacité dépend de l’enchaînement et de respect des étapes d’une démarche d’élaboration validée. (Résultat qui confirme l’hypothèse 2).

Pour finir, notre troisième et dernière hypothèse : *‘ l’instauration d’un tableau de bord social au sein de l’entreprise NAFTAL district commercial contribue positivement sur sa performance sociale et son pilotage ’*, car après l’élaboration d’un tableau de bord comparatif entre janvier 2018 et janvier 2019, de cela nous avons pu connaître la situation du district et évaluer sa performance sur le plan social en détectant le pourcentage des salariés formés, le pourcentage des CDD et CDI, le nombre d’arrêts maladies et le nombre d’accidents de travail, ainsi nous avons pu détecter quelques remarques concernant l’évolution des indicateurs entre cette période et sur la base de cette évolution nous avons fixé les objectifs estimatifs pour l’année 2020. (Résultat qui confirme l’hypothèse 3).

Dans le cadre de la mise en place d’un tableau de bord social nous avons opté pour la démarche GIMSI. Notre tableau de bord social contient seulement 12 indicateurs en raison de la limite de la durée de stage (30 jours).

Après avoir traité notre étude, en débouchant sur des recommandations qui portent sur des aspects qui peuvent se révéler très intéressants pour le district, et qui demeurent nécessaires à savoir :

- ✓ Améliorer la communication interne du district les différents services du département ADM ce qui permettra de créer des liens entre ces services et obtenir toutes les informations nécessaires pour améliorer sa performance sociale.
- ✓ La mise en place du tableau de bord social doit être précédée et accompagnée d’une formation appropriée pour que son utilisation soit efficace.
- ✓ L’utilisation d’un tableau de bord social comme outil au sein d’un département ADM, cet outil permettra d’avoir un suivi de l’évolution de certains chiffres afin de voir si les actions servent bien les objectifs fixés et, avec cet outil, on peut établir le lien entre les réalisations et les prévisions établies.

Pour conclure ce travail nous avons permis d’acquérir de nouvelles connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le cadre de pilotage des entreprises, nous espérons que ce travail contribuera à identifier les priorités du district commercial SETIF NAFTAL pour un meilleur avenir de ce dernier.

Bibliographie :

Bibliographie :**Ouvrages:**

- ✓ Alain FERNANDEZ, « *les nouveaux tableaux de bord des managers* », Les éditions d'Organisation, Paris, 2007.
- ✓ Alain FERNANDEZ, « *l'essentiel du tableau de bord* », », éditions Eyrolles, 4eme édition, Paris, 2008.
- ✓ ALAZARD C, Sabine SEPARI, « *contrôle de gestion* », Ed. DUNOD, Paris, 2007.
- ✓ Caroline Selmer, « *concevoir le tableau de bord* », Ed. DUNOD, Paris, 2003.
- ✓ Claude Alzard, Sabine Separi, « *Contrôle de gestion* », Ed. DUNOD, Paris 2007.
- ✓ GUERRERO.S, « *les outils de l'audit social optimiser les RH* », Ed. DUNOD, Paris, 2008.
- ✓ Jean-Marie Peretti « *Gestion des Ressources Humaines* », 8eme édition (2003/2004).
- ✓ J. I. Malo, « *encyclopédie de gestion* », ED economica, paris, 1997.
- ✓ Roger AIM, « *indicateurs et tableau de bord* », ED afnor, Saint-Denis La plaine, 2004.
- ✓ Sylvie GUERRER, « *les outils des RH* », Dunod, Paris, 2014.
- ✓ TAIEB.J-P, « *les tableaux de bord de la gestion sociale* », Ed. DUNOD, Paris, 6eme Edition, 2011.

Travaux universitaires:

- ✓ M.BENMESBAH, « *Audit et contrôle de gestion* », Institut supérieur de gestion et de planification, 2006.

Lois et réglementations:

- ✓ Journal officiel n°35 du 08/04/1980, page 426.
- ✓ Journal officiel n°35 du 26/08/1987, page 883.

Sites internet :

- ✓ <https://www.protime.dz> consulté le 23/02/2019 à 18h.
- ✓ <https://www.naftal.dz> consulté le 20/03/2019 à 15h.

Les annexes

Annexe N°01 :

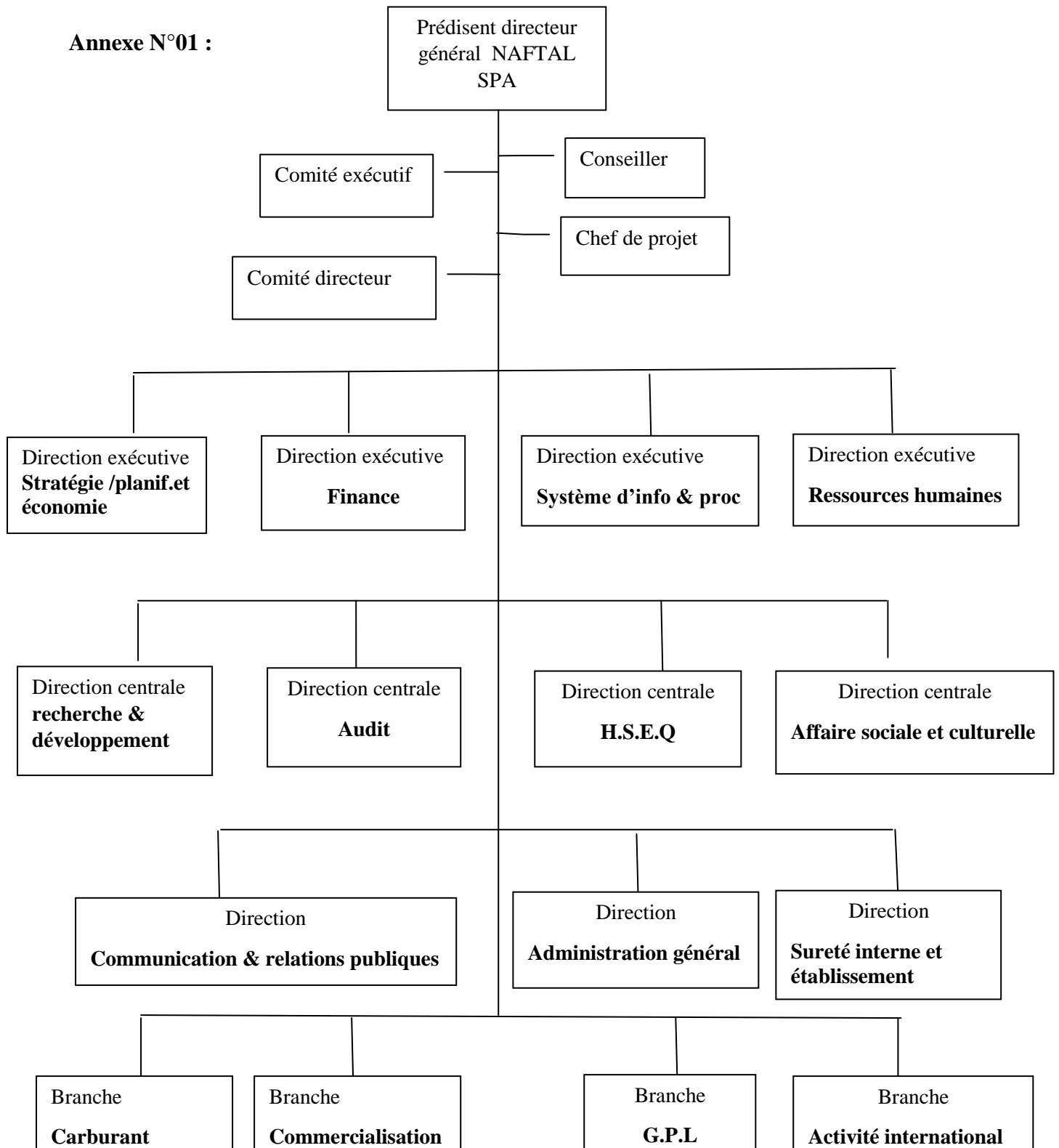
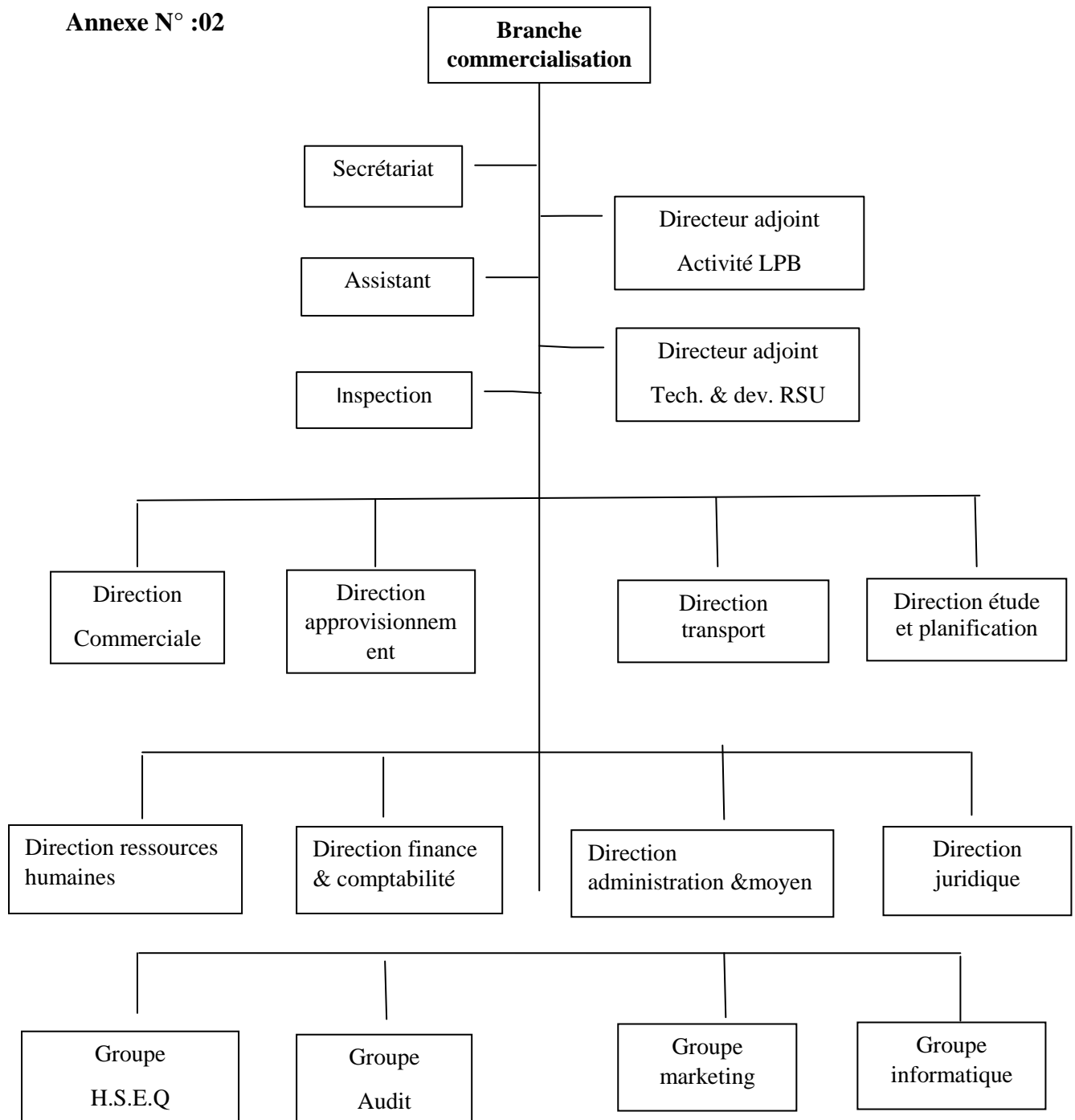


Schéma Organisationnel des Structures Centrales de NAFTAL

Source : document interne du district commercial SETIF

Annexe N° :02



Organigramme de la Branche Commercialisation

Source : document interne du district commercial SETIF

Annexe N° :03

Le guide d'entretien

L'entretien nous a servi de base à notre pré-diagnostic, il était destiné au Chef de département AMG :

➤ Informations relatives au tableau de bord social :

1- Quels sont les outils de mesure de la performance des RH utilisés par l'entreprise NAFTAL district commercial SETIF ?

2-L'entreprise NAFTAL district commercial SETIF élabore-t-elle des tableaux de bord sociaux? Si la réponse est « non», veuillez répondre aux questions qui suivent :

- Avez-vous une idée sur le tableau de bord social ?
- Pourquoi l'entreprise NAFTAL district commercial SETIF ne conçoit pas -elle des tableaux de bord sociaux?

3- ça vous intéresse d'élaborer un tableau de bord social au sein de votre district ? Si la réponse est non, Pourquoi ? Si la réponse est « oui», veuillez répondre aux questions suivantes afin d'essayer à vous élaborer un tableau de bord social :

- Pouvez-vous nous identifier l'environnement de votre entreprise en terme de marché, client, fournisseur, concurrent, produit ?
- Pouvez-vous nous représenter les métiers, les processus et les activités au sein de votre district ?
- Quel sont les objectifs que vous fixez pour atteindre la performance sociale?
- D'après les objectifs que vous nous avez cité, quel sont les objectifs que vous trouvez nécessaire ?

➤ Informations relatives au bilan :

- Quelles sont les informations que vous dressez dans votre bilan dans le département ADM?

➤ Informations relatives aux effectifs

- Quel est l'effectif total de l'entreprise NAFTAL district commercial SETIF ?

-Par catégorie socioprofessionnelle

- Par type de contrat de travail

- Par sexe

- Par âge

➤ Informations relatives à la formation

- Est-ce que vous accordez une place importante pour la formation des salariés ?

➤ Informations relatives à la stabilité du personnel

- Comment situez vous le climat social dans votre entreprise ?

4-Finalement Pensez-vous que ce tableau de bord social sera un bon outil pour le pilotage de la performance sociale de la SPA NAFTAL district commercial SETIF ?

Annexe N° : 04



Branche Commercialisation
Direction Ressources Humaines

*** Etat récapitulatif des effectifs ***
*** Mois de: JANVIER 2017 ***

Effectif Permanents															Effectif Temporaires												
Rubriques	CS			CA			M			E			Total		TG	CA			M			E			Total		TG
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F		H	F	T	H	F	T	H	F				
Effectif Mois M	4	1	5	124	27	151	244	9	253	390	6	396	762	43	805	7	0	7	56	0	56	295	3	298	358	3	361
Effectif Mois M-1	4	1	5	126	27	153	247	9	256	392	6	398	769	43	812	7	0	7	56	0	56	296	3	299	359	3	362
Ecart M & M-1	0	0	0	-2	0	-2	-3	0	-3	-2	0	-2	-7	0	-7	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	-1



*** Etat récapitulatif des effectifs ***

*** Mois de: JANVIER 2018 ***

<i>Effectif Permanents</i>																<i>Effectif Temporaires</i>											
<i>Rubriques</i>	<i>CS</i>			<i>CA</i>			<i>M</i>			<i>E</i>			<i>Total</i>		<i>TG</i>	<i>CA</i>			<i>M</i>			<i>E</i>			<i>Total</i>		<i>TG</i>
	<i>H</i>	<i>F</i>	<i>T</i>	<i>H</i>	<i>F</i>	<i>T</i>	<i>H</i>	<i>F</i>	<i>T</i>	<i>H</i>	<i>F</i>	<i>T</i>	<i>H</i>	<i>F</i>		<i>H</i>	<i>F</i>	<i>T</i>	<i>H</i>	<i>F</i>	<i>T</i>	<i>H</i>	<i>F</i>				
<i>Effectif Mois M</i>	4	1	5	128	31	159	307	8	315	556	10	566	995	50	w	0	0	0	5	0	5	103	0	103	108	0	108
<i>Effectif Mois M-1</i>	4	1	5	128	31	159	307	8	315	560	10	570	999	50	1049	1	0	1	5	0	5	103	0	103	109	0	109
<i>Ecart M & M-1</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-4	0	-4	-4	0	-4	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1



*** Etat récapitulatif des effectifs ***

*** Mois de: JANVIER 2019 ***

Effectif Permanents															Effectif Temporaires												
Rubriques	CS			CA			M			E			Total		TG	CA			M			E			Total		TG
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F		H	F	T	H	F	T	H	F				
Effectif Mois M	5	1	6	139	33	172	405	7	412	446	10	456	995	51	1046	1	0	1	6	0	6	98	0	98	105	0	105
Effectif Mois M-1	5	1	6	140	33	173	403	7	410	447	10	457	995	51	1046	1	0	1	6	0	6	97	0	97	104	0	104
Ecart M & M-1	0	0	0	-1	0	-1	2	0	2	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1

	Nombre en jours	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>(3) Les retards sont calculé en minutes.</i>									
Total Général	Nombre d'effectif	0	0	10	0	4	0	3	0
	Nombre de jours	0	0	393	0	18	0	0	0

	<i>jours</i>								
<i>(3) Les retards sont calculé en minutes.</i>									
Total Général	Nombre d'effectif	0	0	1	0	4	0	3	0
	Nombre de jours	0	0	0	0	0	0	0	0

Annexe N° 09 :

Janvier 2019									
*** (Absentéisme/Effectif non opérationnel) ***									
<u>Effectif non opérationnels</u>									
Nature de l'absence		Cadres Supérieur		Cadres		Maitrises		Executions	
		Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
Service National	Nombre d'effectif								
	Nombre de jours								
Maladies Longues Durée	Nombre d'effectif					1			
	Nombre de jours					394			
Arrêt de Travail	Nombre d'effectif								
	Nombre de jours								
Arrêt de Travail	Nombre d'effectif								
(Accidents de travail)	Nombre de jours								
Détachement avec Solde	Nombre d'effectif								
	Nombre de jours								
Détachement sans Solde	Nombre d'effectif								
	Nombre de jours								
Formation	Nombre d'effectif			1	1	4		4	
	Nombre de jours								
Maternité	Nombre d'effectif				1				

	Nombre de jours				27				
Mise en Disponibilité	Nombre d'effectif			1			1	1	
	Nombre de jours			148			215	8	
Suspension	Nombre d'effectif							1	
	Nombre de jours							212	
Invalidité	Nombre d'effectif			1		4		3	
	Nombre de jours			52		441		1283	
NB:Le nombre de jours absentes representes les jours ouverts et non pas le nombre de jours du mois M.									
(Ex:une mise en disponibilite au cours du mois de Mars 2012 engendre 21 jours absentes et non pas 31jours)									
Absentéisme									
Absences autorisées (1)	Nombre d'effectif								
	Nombre en heures								
	Nombre en jours	0	0	0	0	0	0	0	0
Absences Irrégulières (2)	Nombre d'effectif								
	Nombre en heures								
	Nombre en jours	0	0	0	0	0	0	0	0
(1) Toute absence non rémunérée, autorisée par l'employeur, exprimée en nombre cumulé d'heures d'absence.									
(2) Toute absence non rémunérée, non autorisée par l'employeur, exprimée en nombre cumulé d'heures d'absence.									
Retards (3)	Nombre d'effectif								
	Nombre en minutes								

	Nombre en jours	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>(3) Les retards sont calculé en minutes.</i>									
Total Général	Nombre d'effectif	0	0	2	1	5	1	5	0
	Nombre de jours	0	0	200	27	835	215	1503	0

Table des matières

Table des matières :

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

DEDICACES

SOMMAIRE.....II

LISTE DES ABREVIATIONS.....IV

LISTE DES TABLEAUX.....VI-VII

LISTE DES FIGURES.....IX-X

RESUME.....XII-XII-XIV

INTRODUCTION GENERALE.....A-C

Chapitre 01: la notion de tableau de bord

Section 1 : Concepts généraux sur le tableau de bord.....02

1-1-Tableau de bord.....02

1-1-1-Historique d'un tableau de bord :02

1-1-2-Définitions d'un tableau de bord03

1-1-3-Typologie des tableaux de bord.....04

1-1-4- Les rôles d'un tableau de bord.....05

1-1-5-Les instruments du tableau de bord.....06

1-2- Indicateurs : Concepts et Principes.....07

1-2-1-Définition et utilité.....08

1-2-2- Les fonctions des indicateurs08

1-2-3- la nature des indicateurs08

1-2-4- la qualité des indicateurs.....09

1-2-5- Choisir les indicateurs10

1-2-6-Nombre d'indicateur qu'il faut retenir11

2-2-7- Utilisation des graphiques pour la présentation des informations.....12

Table des matières :

Section 02 : méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.....	12
2-1- La méthode GIMSI.....	12
2-1-1- Définition de la démarche GIMSI.....	13
2-1-2- Signification de l'acronyme GIMSI.....	13
2-1-3- Les étapes de la démarche GIMSI.....	14
2-1-3-1- Phase d'identification.....	16
2-1-3-2- Phase de conception.....	17
2-1-3-3- Mise en œuvre.....	26
2-1-3-4- Amélioration Permanente.....	27
2-2- Méthode de conception du tableau du bord en 5 étapes et 14 outils.....	28
2-2-1- Définition	28
2-2-2- Les étapes de la démarche	28
2-2-2-1- Étape 1 : sélectionner les axes de progrès.....	28
2-2-2-2- Étape 2 : déterminer les points d'intervention.....	30
2-2-2-3- Étape 3 : sélectionner les objectifs.....	30
2-2-3-4- Étape 4 : sélectionner les indicateurs.....	32
2-2-2-5- Étape 5 : structurer le tableau de bord.....	33
2-3- Différences avec la méthode GIMSI.....	35
Chapitre 02 : la fonction RH et le tableau de bord social	
Section 01 : La fonction ressources humaines.....	38
1-1-Historique de la fonction ressources humaines.....	38
1-2-Définition de la fonction ressources humaines	40
1-3-Les missions de la fonction ressources humaines.....	41
1-3-1- Administrer efficacement.....	42
1-3-2- Développer la motivation et l'implication des salariés.....	42

1-3-3-Favoriser le changement	42
1-3-4-Mettre en œuvre la stratégie	42
1-4- Les politiques de la fonction ressources humaines	44
1-4-1-Les politiques d'emploi	44
1-4-2-Les politiques de rémunération	44
1-4-3-Les politiques de sécurité, d'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien-être	44
1-4-4-La politique de formation et de développement des compétences.....	44
1-4-5-La politique d'information et de communication.....	44
1-4-6-La politique d'implication et d'innovation participative	44
1-4-7-La politique des relations professionnelles	44
1-4-8-La politique de reconnaissance	44
1-4-9-La politique d'activités sociales et culturelles.....	44
1-4-10-Les politiques d'aménagement des temps	44
1-4-11-Les politiques de diversité	45
1-4-12-Les politiques de transformation.....	45
1-5-Les activités de la fonction ressources humaines	45
1-5-1-L'administration du personnel	45
1-5-2- La gestion des ressources humaines	45
1-5-3-Le développement social	45
1-6-Ses fonctions	45
1-6-1-Recrutement	45
1-6-2-Formation professionnelle continue	46
1-6-3-Évaluation des agents.....	46
1-6-4-Rémunérations à la performance	46
1-6-5-Gestion par les compétences	46
1-6-6-Gestion des carrières.....	47
1-6-7-Gestion de l'encadrement supérieur.....	47
1-7-La performance RH	47

Table des matières :

1-7-1-Les approches de la performance RH	48
1-7-1-1-Approche stratégique.....	48
1-7-1-2-Approche d'Ulrich	49
1- 8-les outils de pilotage de la fonction:	50
1-8-1-Le bilan social	50
1-8-2- Le tableau de bord social	50
1-8-3- L'audit social	50
1-8-3-1- L'audit de conformité	50
1-8-3-2- L'audit de la valeur et des risques :.....	50
1-8-3-3-L'audit de la gestion sociale	50
Section 02 : Concepts généraux sur tableau de bord ressource humaine.....	51
2-1- Définitions du tableau de bord social	51
2-2- Les clients du tableau de bord social	51
2-3- Les caractéristiques d'un tableau de bord social	52
2-4- Les indicateurs sociaux :.....	53
2-4-1-Indicateurs liés aux effectifs.....	54
2-4-2-Indicateurs de pilotage des risques	55
2-4-3- Indicateurs liés aux grèves	59
2-4-4-Indicateurs de gestion RH	59
2-5-Les 3 rôles d'un indicateur social	62
2-6-Exemple d'un tableau de bord des ressources humaines	62
Chapitre 03 : le tableau de bord social au sein de la SPA NAFTAL district commercial SETIF	
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	67
1-1-Présentation de l'entreprise NAFTAL	
1-1-1-Historique NAFTAL :.....	67
1-1-2-capital et siège social de NAFTAL	68
1-1-3- Identification des produits pétroliers commercialisés par NAFTAL	68
1-1-3-1-les carburants	68
1-1-3-2- les lubrifiants (huiles, graisses):.....	69
1-1-3-3-Les pneumatiques	69

Table des matières :

1-1-3-4-Le bitume	69
1-1-3-5-Fuel (léger et lourd)	69
1-1-3-6-GPL	69
1-1-4 -Missions	70
1-1-5- Moyens	70
1-1-6-Organisation	71
1-2- Présentation de la branche commercialisation	72
1-2-1-Missions principales	72
1-2-2-Les districts de la branche commercialisation	73
1-3- présentation de l'organisme d'accueil district commercial SETIF	73
1-3-1- Les missions principales des Districts	73
1-3-2- Organisation district commercial SETIF	73
1-3-2-1-Les structures administratives	73
1-3-2-2-La structure opérationnelle	74
Section 2 : Essai d'élaboration d'un tableau de bord social au sein de SPA NAFTAL	
district commercial SETIF.....	78
2-1- l'élaboration du tableau de bord social selon la méthode GIMSI	78
2-1-1-Phase A : Identification	78
2-1-2-Phase B : conception.....	79
2-1-3- phase C : Mise en œuvre.....	98
2-1-4- Phase D: Amélioration Permanente.....	98
CONCLUSION GENERALE.....	113
Bibliographie.....	116
Les annexes	
Table des matières.....	118