

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des sciences économiques, commercial et
des sciences de gestion

Département des sciences de gestion



Mémoire fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

option : Management des ressources humaines

Thème

Tableau de bord RH comme outil de pilotage et de
mesure de la performance de l'entreprise étude de
cas : CEVITAL de Bejaia

Réalisé par :

M^{elle} BENALOUACHE Lydia

M^{elle} BOUDRIES Zoulikha

Encadré par

Mr. Otmani kamel

Soutenu devant l'honorable jury:

President: M^r. Chabi

Examineur: M^r. Souilah

Promoteur: M^r. Otmani

2018 - 2019

Remerciement:



Nous remercions Dieu, tout-puissant, de nous avoir donné la volonté et la santé pour réaliser ce travail

*Nous tenons à remercier aussi notre encadreur **Mr Otmani** de nous avoir encadrés et orientés pendant la réalisation de ce travail.*

*Nos profonds remerciements pour l'ensemble du personnel de la direction RH de l'entreprise **CEVITAL** pour leur chaleureux accueil, On remercie également, **Mr oularbi** qui partagé avec nous une part de leurs temps et de ses connaissances, durant toute la période de stage.*

Enfin nos remerciements les plus chaleureux à tous personnel qui nous a aidées de près ou de loin à mener à bout ce travail, trouvent ici l'expression de notre reconnaissance et notre profonde gratitude.

Merci à tous



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents qui m'ont beaucoup aidés et qui se sont sacrifiés pour mon bien et qui m'ont encouragé et soutenu le long de ma vie et durant mon cursus;

M'es adorables sœurs

Mon très cher frère

A tout mes amis sans exception ;

Ma collègue « Lydia » et toute sa famille ;

A toute la communauté universitaire ;

Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Zoulikha BOUDRIES

Dédicaces

J'ai le grand plaisir de dédier ce modeste travail tout d'abord à la lumière ma vie, mes très chers parents : A celle qui ma donnée la vie, le symbole de tendresse ma mère la plus chère la source de tous mes espoirs pour son sacrifice, son aide, ses conseils et sa patience. A mon père la base de toute ma carrière, le plus cher qui existe sur terre, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années des études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner et à me protéger.

Je le dédie à mes adorables sœurs : Rachida, Kahina et Sihem

Mes très chers frères : Nassim et Mourad

Ma belle sœur : Wiza

Et toute la famille BÉNALOUACHE

A tous mes amis sans exception ;

Ma collègue « Zoulikha » et toute sa famille ;

A toute la communauté universitaire ;

Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

LYDIA

Liste des abréviations

- **CA** : Chiffre d'affaire
- **DG** : Direction Générale
- **DRH** : Direction Des Ressources Humaines
- **DRH** : Directeur Ressource Humaine
- **DSI** : Direction Système d'informations
- **GIMSI** : Généralisation, Information, Méthode, Système, Individualisation
- **JANUS** :Jalonner, Analyser, Normaliser, Unifier, Structurer
- **KPI'S** : Indicateurs De Performance
- **MS** : Masse Salariale
- **OVAR** : Objectifs, Variable d'action, Responsabilités
- **PME** : Petite Et Moyen Entreprise
- **QHSE** : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
- **RH** : Ressource Humaine
- **SPA** : Société Par Action
- **TB** : Tableau De Bord
- **TBP** : Tableau De Bord Prospectif
- **TBRH** : Tableau de Bord Ressource Humains

Liste des figures

Numéro da la figure	Titre de la figure	Page
Figure N°01	Les niveaux de pilotage et d'utilisation des TB dans l'entreprise	29
Figure N°02	Les niveaux stratégiques de l'organisation	32
Figure N°03	Les principales étapes d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise CEVITAL	50
Figure N°04	Répartition des effectifs	53
Figure N°05	L'échantillon de l'étude	57
Figure N°06	Tranche d'âge	58
Figure N°07	Les catégories socioprofessionnelles	59
Figure N°08	Répartition selon l'ancienneté	60
Figure N°09	Identification du concept du tableau de bord RH	61
Figure N°10	L'existence du TBRH à CEVITAL	62
Figure N°11	Autres outils de gestion	63
Figure N°12	L'utilité de mise en place d'un tableau de bord RH	64
Figure N°13	TBRH comme outil de communication	65
Figure N°14	Relation entre TBRH et le reporting	66
Figure N°15	Le tableau de bord RH au service des pratiques comptables	67
Figure N°16	TBRH comme indicateur de la performance	68
Figure N°17	Le tableau de bord comme outil de la gestion des ressources humaines	69
Figure N°18	Prise en considération les résultats issus du TBRH par la direction	70
Figure N°19	Mesurabilité des indicateurs TBRH	71
Figure N°20	Contrainte en matière de prévision du TBRH	72
Figure N°21	TBRH et processus décisionnel	73
Figure N°22	Amélioration et suivi du TBRH	74

Figure N°23	L'influence du TB sur la performance de l'entreprise	75
Figure N°24	Place du TB dans le pilotage et la performance des RH	76

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre du tableau	Page
Tableau N° 01	Les 10 étapes de la méthode GIMSI	13
Tableau N° 02	L'entretien effectué au sein de l'entreprise CEVITAL	46
Tableau N° 03	Les questions et les réponses du DRH	47
Tableau N° 04	La répartition de l'effectif de janvier 2019 et l'effectif de février 2019	51
Tableau N° 05	La répartition des effectifs par tranche d'âge et sexe	51
Tableau N° 06	Pyramide d'ancienneté	53
Tableau N° 07	Masse salariale réalisé / chiffre d'affaire 2019	54
Tableau N° 08	La répartition de l'absentéisme de mois de janvier et février 2019	54
Tableau N° 09	Présentation de l'échantillon de l'étude	56
Tableau N° 10	La répartition des tranches d'âge	57
Tableau N° 11	La répartition des échantillons selon la catégorie socioprofessionnelle	58
Tableau N° 12	La répartition des échantillons selon l'ancienneté	60
Tableau N° 13	Identification du concept du tableau de bord RH	61
Tableau N° 14	Existence des TBRH dans l'entreprise CEVITAL	62
Tableau N° 15	Autres outils de gestion similaire au TBRH	63

Tableau N° 16	L'utilité de mise en place d'un tableau de bord RH	64
Tableau N° 17	TBRH comme un outil de communication	65
Tableau N° 18	Relation entre TBRH et reporting	66
Tableau N° 19	Le tableau de bord RH au service des pratiques comptables	67
Tableau N° 20	TBRH comme indicateur de la performance des RH	68
Tableau N° 21	Le tableau de bord comme outil de la gestion des ressources humaines	69
Tableau N° 22	Prise en considération les résultats issus du TBRH par la direction	70
Tableau N° 23	Mesurabilité des indicateurs TBRH	71
Tableau N° 24	Contrainte en matière de prévision du TBRH	72
Tableau N° 25	Le TBRH vous aide dans votre processus décisionnel	73
Tableau N° 26	Amélioration et suivi du TBRH	74
Tableau N° 27	L'influence du tableau de bord sur la performance de l'entreprise	75
Tableau N° 28	Le tableau de bord permet la mesure et le pilotage de la performance des RH	76

SOMMAIRE

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale 01

Chapitre I : Généralité sur le tableau de bord

Introduction 04

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion..... 04

Section 02 : Approche théorique du tableau de bord 08

Conclusion 16

Chapitre II : Tableau de bord RH outil de pilotage et de mesure de la performance

Introduction 17

Section 01 : Généralités et notion de base sur le tableau de bord ressource humaines.... 18

Section 02 : La performance sociale.....21

Section 03 : Pilotage de la performance de l'entreprise par le tableau de bord RH 26

Conclusion 35

Chapitre III : Tableau de bord RH outil de pilotage et de mesure de la performance au sein de l'entreprise CEVITAL

Introduction 37

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et cadre méthodologique 37

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.....46

Conclusion 77

Conclusion générale 78

Liste bibliographique

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction générale

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain, confrontées à une concurrence rude et une obligation de performance, la mise en place d'un système de pilotage s'avère être une condition capitale pour survivre et se développer.

Les entreprises algériennes n'étant pas écartées de ce mouvement de mondialisation se trouvent confrontées à cette exigence de flexibilité. L'évolution dans un environnement instable et imprévisible impose en effet, à ces entreprises d'accomplir en permanence des innovations de produits et de procédés, et une recherche constante de productivité et d'efficacité afin d'assurer leur pérennité et leur développement¹.

Ces entreprises se doivent modifier en permanence leurs organisations, pour s'adapter aux évolutions des marchés et aux besoins des clients, pour assurer cette amélioration il faut donc bien définir la situation dans laquelle se trouve l'entreprise où l'organisation. Pour cela il est nécessaire de mettre en place les meilleurs outils de mesure et de bons indicateurs de performance permettront d'avoir une vue claire et précise sur la situation actuelle de cette entreprise ; ces mesures aideront les gestionnaires dans leur diagnostic et permettront ainsi, d'identifier les endroits où il est important d'intervenir et prendre les bonnes décisions afin de rendre l'entreprise plus concurrentielle.²

La fonction de pilotage a évolué au fil du temps et s'est dotée d'outils lui permettant la planification, la mesure et l'analyse des résultats. Parmi ces outils figurent les tableaux de bord dont le but est d'orienter et de piloter le bon déroulement des actions à court terme mais aussi à long terme pour agir sur la performance. De ce fait, le tableau de bord est un système de mesure de la performance, il facilite le pilotage des activités dans une entreprise, y compris les activités relatives à la gestion des ressources humaines, d'où la naissance des tableaux de bords ressources humaines.

En effet, la mise en place d'un système de pilotage de la fonction ressources humaines exige une mise en place d'outils de pilotage. Le tableau de bord RH, à travers la définition d'indicateurs pertinents, permet de détecter les évolutions significatives et d'anticiper des situations futures. « Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités ».³

Le tableau de bord est un outil pour les opérationnels et non pour le contrôleur de gestion. Il doit aussi être conçu par les responsables qui vont l'utiliser pour piloter leur propre activité.

¹ BOURAIB Rafika « Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL », mémoire magister, Tizi-Ouzou, 2015. P01.

² Idem.

³ GERVAIS Michel, « contrôle de gestion », 8^{ème} éditions, ECONOMICA, P635.

Le contrôleur de gestion peut en revanche piloter le projet de mise en place dans l'entreprise, s'assurer de la cohérence des informations transmises, organiser la base de données et enfin animer la procédure d'utilisation de ces tableaux de bord.

La performance s'inscrit donc dans une logique de performance globale de l'entreprise et donne aujourd'hui à la fonction ressource humaine une nouvelle approche, le contrôle de gestion, de son côté, vise non seulement le pilotage économique qui intéresse les contrôleurs et les financiers mais aussi le pilotage social qui intéresse les ressources humaines

Dans cette perspective, nous orientons notre étude en quête de compréhension de l'objet et du rôle du tableau de bord ressources humaines au sein de l'organisation, en tant qu'outil de pilotage et de mesure de performance.

Dans notre cas d'étude nous sommes intéressés à l'une des entreprises algériennes dans son domaine qui est « l'entreprise CEVITAL».

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

Quel est l'impact de tableau de bord RH sur la performance social de l'entreprise CEVITAL?

Afin de bien appréhender cette question de recherche, nous avons jugé important de répondre à quelques questions secondaires, qui vont nous aider dans l'enchaînement et la progression de notre travail de recherche, et qui sont :

- Que ce qu'un tableau de bord et son rôle dans l'entreprise ?
- Comment piloter la performance à travers un tableau de bord de l'entreprise ?

Vis-à-vis de la question que nous avons posée dans la problématique de recherche, et comme une première tentative de réponse à cette question, nous proposons l'hypothèse suivante :

H: Le tableau de bord RH à un impact positive sur la performance sociale de l'entreprise CEVITAL.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons scindé notre travail en trois chapitres : Deux chapitres théoriques, ont comme objectif de présenter le cadre conceptuel de notre recherche. Le premier chapitre qui représente l'approche conceptuelle du contrôle de gestion, ainsi que les notions du tableau de bord. Le deuxième chapitre est consacré au tableau de bord RH, la performance sociale et, le pilotage de la performance de l'entreprise par le tableau de bord. En fin, un troisième chapitre pratique, sera consacré à l'étude de cas que nous avons effectué au sein de l'entreprise privée «CEVITAL», dont l'objectif est de

Introduction générale

présenter la démarche empirique, qui est basée sur des analyses des documents recueillis et des résultats obtenus par rapport à nos entretiens et questionnaires.

Introduction

Le contrôle de gestion par ses différentes branches répond à plusieurs objectifs stratégiques et organisationnels. En tant que fonction de l'entreprise, généralement incarnée par son directeur, le contrôleur de gestion remplit plusieurs missions au service de la direction générale, la direction des finances, la direction des ressources humaines, etc. Dans le cadre de ces missions, il s'appuie sur plusieurs dispositifs, instruments et systèmes de gestion, tels la comptabilité analytique, les budgets ou les tableaux de bord. Au sein de l'organisation, la fonction de contrôle de gestion occupe un positionnement particulier. Un tel positionnement, variable selon les entreprises, se caractérise par des relations, plus ou moins, étroites avec les autres fonctions de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à l'exploration du concept du tableau de bord. Il est subdivisé, en deux sections, dans la première section, nous allons essayer de parler sur la démarche du contrôle de gestion, dans la deuxième section, nous allons présenter une approche théorique et contexte évolutif du tableau de bord.

Section 1 : Généralités sur le contrôle de gestion

La notion de contrôle de gestion est difficile à cerner, car son champ d'analyse s'enrichit au fur et à mesure, que la production évolue. Les gestionnaires cherchent, au-delà de la connaissance des coûts, à orienter les acteurs pour organiser et piloter la performance.

Ainsi, le contrôle de gestion apparaît comme un processus articulant le long terme, avec le court terme, de la stratégie à l'exécution. C'est pour quoi, il apparaît deux fonctions essentielles synthétiques et complémentaires du contrôle de gestion :

- Informer les décideurs sur les coûts, des indicateurs, des tableaux de bords pour aider aux décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles ; mettre en relation les objectifs et les ressources, gérer la performance par le couple valeur-coût ;
- Aider à réguler les comportements des acteurs, à gérer le changement organisationnel, à améliorer les processus de fonctionnement de la structure.

Afin de mieux cerner la portée du contrôle de gestion, nous allons présenter, dans cette section ses différentes définitions, sa place, ses missions, son objectif, son processus, ainsi que ses outils.

1.1. Définition du contrôle de gestion

Il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion selon les auteurs, nous allons retenir les définitions suivantes :

Selon J-P TAIEB (2011) : « Le contrôle de gestion ressources humaines se présente comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. A ce titre, il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'entreprise et fournir les indicateurs de la mesure de leur performance »¹.

Selon C. ALAZARD (2010) : « Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outil de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatif), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ces acteurs, pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers, à tous les niveaux hiérarchiques ».²

Selon M.GERVAIS (2005) : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie ».³

Enfin, une synthèse des définitions est donnée par **R.N. ANTHONY (1965)**, pour lui, «Le contrôle de gestion est le processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans la réalisation des objectifs organisationnels. En somme, le contrôle de gestion n'est donc pas que le contrôle budgétaire, il doit aller plus loin, en s'assurant que les actions ont été menées de façon économique, efficace et efficiente »⁴.

1.2. Objectif du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion sont :

❖ **Servir de support au dialogue hiérarchique :**

¹ Taieb. J-P. « les tableaux de bord de la gestion sociale », Ed.DUNOD, paris, 6ème Ed, 2011, p218.

² ALAZARD C. SÉPARI S, « Contrôle de gestion », 2ème édition DUNOD, Paris, 2010, p28.

³ M.GERVAIS, « contrôle de gestion », 8ème Edition, ECONOMICA, Paris, 2005, p12.

⁴ ANTHONY R N, « Planning and control systems », frame work for analysis, HBS, Boston, 1995, p23.

Le contrôle de gestion contribue au dialogue hiérarchique par deux étapes principales : l'élaboration des prévisions, et la fixation des objectifs, puis le contrôle et l'évaluation des performances.

❖ **La performance de l'entreprise :**

C'est un élément majeur que le contrôle de gestion fournit aux gestionnaires, il permet de leur donner des indicateurs de performance pour évaluer leur gestion.

❖ **L'amélioration permanente de l'organisation :**

Pour mieux utiliser les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser les processus opérationnels, pour modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables et surtout, à évaluer ces processus.

❖ **La prise en compte des risques :**

Dans le pilotage de la performance, le gouvernement de l'entreprise et le risque devient indissociable, donc, il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ces parties en intégrant les risques liés.

1.3. Le processus de contrôle de gestion

Selon LANGLOIS.L, BONNIER. C, BRINGER.M (2006), le processus du contrôle de gestion correspond à quatre phases traditionnelles suivantes : la prévision, l'exécution, l'évaluation et l'apprentissage⁵.

1.3.1. La phase de prévision : cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs, à court terme.

1.3.2. La phase d'exécution : les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entité. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

1.3.3. La phase d'évaluation : Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction, afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables, à prendre des mesures correctives.

⁵ LANGLOIS.C, BONNIER. M, BRINGER, « contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, 2006, P18.

1.3.4. La phase d'apprentissage : cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts, ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée, en vue des futures prévisions.

Il est nécessaire de suivre toute un processus pour atteindre les objectifs fixés par le contrôle de gestion, mais cela demande aussi la maîtrise de certains outils.

1.4. Les outils de contrôle de gestion

Dans toute entreprise, les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décision en assurant une bonne maîtrise de gestion et la continuité des activités. Dans ce cadre, les gestionnaires utilisent de nombreux outils d'aide à la décision.

A cet effet, le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils, nous allons essayer de présenter les plus importants :

1.4.1. Le système d'information

« Le système d'information est défini comme l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation»⁶.

1.4.2. Le budget

Selon H.LOINING.H, (2003), le budget est défini comme la « traduction monétaire, économique du plan d'action, pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan »⁷.

1.4.3. Le tableau de bord et tableau de bord RH

Selon LURKIN.P, (1990) « le tableau de bord est avant tout, un instrument de gestion interne à l'entreprise, facilitant l'action du dirigeant, ou du responsable de service en vue, de la réalisation des objectifs finaux. Il éclaire le dirigeant sur la qualité de la gestion en confrontant la réalité aux prévisions. Il facilitera la détection des erreurs de parcours et des écarts »⁸.

⁶ C.ALAZARD et S.SEPARL, « contrôle de gestion, manuel et application » DUNOD, Paris, 2007, p85.

⁷ LOINING.H, « le contrôle de gestion des organisations et mise en œuvre », 2^{ème} édition, Paris, DUNOD.2003, p101.

⁸ LURKIN, P, « Etats financiers, analyse et interprétation », Bruxelles : Boeck-Wesmack, 1990, p88.

1.4.4. Le reporting

Parmi les plus anciennes définitions, celle de GERVAIS.M, (1997), qui le perçoit comme un outil qui doit permettre aux dirigeants d'avoir un regard global sur une activité, sur un service ou sur l'ensemble de l'entreprise. Il est « un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées »⁹. Il contient des informations comptables et financières, il aide le responsable à suivre la réalisation de ses objectifs.

Pour ARNAND.D, le reporting est « un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité »¹⁰.

Ainsi, il apparaît comme un outil de contrôle dont la mission consiste, à élaborer et définir les objectifs de l'entreprise au niveau opérationnel.

1.4.5. Le benchmarking

Le benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les pratiques des organisations les plus performantes, en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. Il suppose un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis de celle de références, et la mise en œuvre dans son organisation¹¹.

Section02 : Approche théorique du tableau de bord

Nous commencerons par définir le tableau de bord pour mieux comprendre les services qu'il peut rendre à un manager. Puis, nous nous interrogerons sur les indicateurs qui peuvent y figurer pour mesurer au mieux la performance.

2.1.Définition et caractéristique du tableau de bord

2.1.1. Définition du tableau de bord

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le tableau de bord de différentes manières, nous allons présenter les plus citées dans la littérature. Parmi les plus anciennes définitions, celle de **GERVAIS M (1997)**, qui précise que « Le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données

⁹ GERVAIS.M, « le contrôle de gestion », 6^{ème} édition, Economica, Paris, 1997, p294.

¹⁰ ARNAND.D, « manuel de gestion » 2^{ème} édition, paris, 2004, p12.

¹¹ LORINO.P, «Méthode et pratique de la performance », les éditions d'organisations, 3^{ème} édition, 1998, p125.

indispensables pour contrôler le marché de l'entreprise, à court terme et faciliter par celle-ci l'exercice des responsabilités »¹².

Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI (2007) : « 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 ».¹³

Selon Michel Leroy (2001): Le tableau de bord est « Un système d'informations léger, rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilités, non seulement il présente à chaque manager les résultats qui le concernent, mais il attire son attention sur les écarts par rapport aux objectifs, et l'incite à étudier les actions correctives possibles »¹⁴.

Pour Jean.Pierre Taïbe (2004) : « Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action ».¹⁵

En effet, le tableau de bord, est l'outil qui répond le mieux aux besoins du pilotage des variables, tant financières, quantitatives que qualitatives. Les informations fournies doivent aider le manager à prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger celle déjà entamées.

2.1.2. Caractéristiques du tableau de bord

En mettant en lumière les définitions précédentes, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes du tableau de bord :

- Le tableau de bord de gestion doit être élaboré par le responsable dans un système et à un certain moment. L'outil est, essentiellement, fonction de la personnalité du décideur et de son style de direction, si l'un de ses éléments change, à savoir le responsable, ses fonctions ou les objectifs qui lui sont confiés, la configuration du tableau doit changer également.

¹² GERVAIS M, op.cit, P 593.

¹³ ALAZARD C, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Ed. DUNOD, paris, 2007, P634.

¹⁴ LEROY.M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2001, P143.

¹⁵ TAIEB J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », 4^e édition, paris, 2004, p 01.

- Le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique, car d'un côté, il synthétise une panoplie d'informations en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié, et de l'autre côté, il doit contenir un nombre limité d'indicateurs offrant, ainsi la possibilité à son utilisateur de lire rapidement pour se prononcer sur l'état de marche du système.
- Le tableau de bord est un flux d'informations qui fait référence au système d'informations de l'entreprise. Son fonctionnement nécessite la collecte, le traitement, et la diffusion d'informations pertinentes.
- Le tableau de bord est un outil sur mesure utilisé par chaque responsable ayant des indicateurs spécifiques à ses missions.

2.2. Les indicateurs et fonctions du tableau de bord

L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer.

2.2.1. Définition d'un indicateur

Un indicateur est une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/ réponse une action ou réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. Il ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel¹⁶.

2.2.2. Les critères de qualité d'un bon indicateur

Les indicateurs retenus pour être incorporés dans les tableaux de bord doivent être :

- **Clairs et simple** : pour les professionnels qui utiliseront ;
- **Pertinents** : répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- **Prospectifs** : ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester ;
- **Accessibles** : l'obtention de l'information et son traitement doivent se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable ;
- **Personnalisés et motivants** : le choix des indicateurs doit se faire en concertation avec les responsables concernés. Il est important que, ceux-ci, s'approprient les indicateurs, en acceptent la logique et en fassent leurs outils de gestion et de décision ;

¹⁶ ALAIN FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^{ème} édition, 2007, p260.

- **Cohérents entre eux** : d'une fonction à une autre et d'un niveau à un autre, ils doivent d'une part, faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions et d'autre part, s'agrèger, au fur et à mesure, que les tableaux convergent vers le niveau de la direction générale ;
- **Ponctuels** : ils doivent être dispensables au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance du système d'information mis en place au niveau de l'entreprise¹⁷.

2.2.3. Typologie des indicateurs :

Les indicateurs peuvent être classés en 3 catégories, selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur¹⁸:

- **Des indicateurs d'alerte** : Signalant un état anormal du système nécessitant une intervention à court terme. C'est à dire, signalent un dysfonctionnement, donc un état anormal impliquant des actions " réparatrices".
- **Des indicateurs d'équilibrage** : Assurant le constat de l'état du système et de son avancement vers l'objectif. Ces indicateurs servant, notamment, à maintenir le cap, pourront être à l'origine d'actions correctives s'ils indiquent une dérive.
- **Des indicateurs d'anticipation** : Assurant une vision un peu plus large pouvant induire des changements de stratégie et objectif.

2.2.4. Les fonctions du tableau de bord

❖ Outil de mesure des performances par rapport aux objectifs:

Il met en évidence les résultats physiques (quantités fabriquées, vendues...) ou financiers (chiffre d'affaires, marges, résultat net...) par rapport aux objectifs préétablis qui servent de référence. La différence constitue un écart exprimé en valeur absolue et relative.

❖ Outil de diagnostic:

Il attire l'attention sur les phénomènes anormaux c'est-à-dire qui sont au-delà d'un seuil de tolérance défini en valeur absolue ou relative pour chaque indicateur.

Ainsi alertés, les responsables cherchent les causes des dérives et imaginent les actions correctives possibles en simulant leur impact sur les résultats. Le tableau de bord est, en général, un excellent révélateur faible dans l'organisation.

❖ Outil de dialogue et de réactivité

Dès sa parution, le tableau de bord doit servir de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques au cours du comité de direction ou d'une réunion spécialisée. Chaque gestionnaire commente, alors ses résultats, explique les causes des écarts et les mesures qu'il a

¹⁷ LEROY.M, op.cit, p 87.

¹⁸ ALAIN FERNANDEZ, op.cit, p 262 et 263.

prises à son niveau. Il demande, si besoin est, des directives ou des moyens supplémentaires. La direction générale doit veiller à la cohérence des actions correctives et ne pas compromettre la recherche d'un optimum global par des optimisations partielles. Facile à dire, très difficile à faire!

Dans certains cas, il peut devenir opportun de réviser les objectifs initiaux. Cette opération ne saurait être faite à la légère et dans la précipitation. Elle nécessite une étape de négociation des nouveaux objectifs.

❖ Outil d'information

Le tableau de bord peut être utilisé pour informer l'encadrement des performances obtenues par d'autres départements ou par l'ensemble de l'entreprise. Mais il ne doit pas inciter les uns à " balayer devant la porte des autres" et conduire ainsi à une forme de zizanie dangereuse.

❖ Outil de motivation des responsables

Le tableau de bord constitue un miroir qui reflète les performances des managers et leur aptitude à relever les défis qui sont posés. Il crée donc une sensation de progrès et de marche vers des objectifs stimulant ainsi la motivation des individus et la cohésion des équipes.

❖ Outil pédagogique de perfectionnement des cadres

La sensibilisation permanent aux points clefs de leur gestion, la mise en œuvre de l'imagination pour trouver de meilleures solutions, la connaissance des problèmes des autres, enrichissent progressivement la formation économiques des dirigeants, leur aptitude à la décision et à communiquer avec leurs collaborateurs pour les motiver.

2.3. Les avantages et limites du tableau de bord

2.3.1. Les avantages de tableau de bord

- Il est centré sur les informations essentielles pour la prise de décision ;
- Il permet un dialogue permanent entre les partenaires en vue d'une action aussi efficace que possible,
- Il permet de justifier et de faire accepter par les responsables la mise en place d'un système d'information ;

2.3.2. Limites du tableau de bord

Plusieurs insuffisances apparaissent, dans la réalité des entreprises, parmi elles nous citons :¹⁹

- Il n'y a pas de tableaux de bord adaptés à chaque service ou niveau hiérarchique, mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;

¹⁹ ALAZARD. C, SEPARI. S, «contrôle de gestion », 6^{ème} édition. Paris, DUNOD.2004, p, 609.

- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
- La conception du tableau de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser, mais plutôt centralisés loin du terrain ;
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne en fonction du style de gestion de l'entreprise, sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures ;
- Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisent pas la gestion transversale ;
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière ;

2.4. Méthode de conception de tableau de bord

2.4.1. La méthode GIMSI : (G: Généralisation, I: Information, M: Méthode et Mesure, S: Système et Systématique, I : Individualité et Initiative).

Alain Fernandez a mis en place la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage que nous allons utiliser dans notre travail.

La démarche est structurée en 10 étapes, chacune traite d'une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système.

Pour faciliter l'étude, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.

Tableau 01 : Les 10 étapes de la méthode GIMSI²⁰

Phase	N°	Etape	Objectifs
Identification	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 du projet

²⁰ FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2007, p126.

	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés
Conception	3	Définir des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction de tableau de bord	Définir du tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonctions des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale
Mise En œuvre	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise
Amélioration permanente	10	Audit	Suivi permanent du système

2.4.2. La méthode JANUS

Une méthode proposée par SELMER Caroline dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord ». Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage. La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit :²¹

²¹ SELMER. C, «Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998, p 29.

1. Jalonner les étapes du projet : Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;
2. Justifier d'un cadre pour l'action : Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
3. Analyser les besoins des utilisateurs : Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes ;
4. Architecturer le réseau des tableaux de bord : Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations ;
5. Normaliser les différentes mesures de performance : Choisir les indicateurs de performance appropriés ;
6. Normés les liens entre performance et pilotage : A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;
7. Unifier les modes de représentation : Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
8. Utiliser un système informatique adapté : la démarche de choix du support informatique ;
9. Structurer la mise en œuvre du tableau de bord : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

2.4.3. La méthode OVAR (Objectif, Variable d'action, Responsabilité)

La méthode « Objectifs Variables d'Action Responsables » (OVAR) développé par des enseignants de HEC est une **démarche de pilotage de la performance** en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action grâce au suivi de variables d'action (étape 1 et 2 de la démarche). C'est aussi une **méthode de conception des tableaux de bord** et des **indicateurs** (étape 3 et 4 de la démarche).

Les étapes de la démarche sont les suivantes :²²

1) Délimitation des objectifs et des variables d'action

Compte tenu de la mission de l'entité organisationnelle :

- On détermine les objectifs de cette entité (**O**) ;
- On identifie les variables d'action (**VA**) ;

Une grille d'analyse est élaborée entre variables d'action et objectifs pour tester leurs cohérences.

²² ALAZARD. C, SEPARI. S, op cit, p646.

2) Délimitation des responsabilités

R=analyse des responsabilités.

Pour chaque niveau de responsabilité, il s'agit d'articuler les objectifs stratégiques et les plans d'action des différents niveaux hiérarchiques, de repérer la cohérence ou les conflits entre les différents objectifs et leurs variables d'action.

3) Sélection des indicateurs

- choix des indicateurs pertinents, quantitatifs et qualitatifs, de résultat et d'action.
- Confrontation aux données disponibles.

4) mise en forme des tableaux de bord

- choix de la présentation.
- Réalisation de la maquette.
- Informatisation.

Ici, c'est la phase 3 de la méthode OVAR qui peut améliorer la construction des indicateurs : en effet, ils ne sont pas choisis à partir de rien, mais **déterminés, triés, hiérarchisés en fonction de l'analyse des étapes précédentes**, pour un **véritable alignement aux objectifs** et aux stratégies de l'entreprise. A partir de l'analyse des responsabilités de chaque niveau hiérarchique, des variables d'action choisies, la construction des indicateurs, dans leurs périmètre et leur mesure peut-être en meilleure adéquation avec les besoins. Les tableaux de bord alors s'emboîtent selon les différents niveaux de responsabilités.

Dans le tableau de bord d'un responsable, il y a des indicateurs correspondant à ses objectifs, ses variables d'action et des informations qui se trouveront agrégées dans le tableau de bord de son supérieur hiérarchique.

La démarche OVAR structure en amont le choix des indicateurs en permettant de mieux cibler les informations pertinentes pour un niveau de responsabilités. Faute d'une telle démarche, le choix des indicateurs devient hasardeux et intuitif, sans être relié à la stratégie ni à l'action.

Enfin, OVAR permet de disposer d'une grille de lecture des tableaux de bord.

Conclusion

Le tableau de bord permet l'appréciation des situations. De ce fait, des mesures correctives peuvent être prises à temps par le responsable RH. Cet outil de gestion aide le responsable RH dans la prise des décisions. C'est aussi un outil de contrôle et d'aide à la prévision et à la

communication en matière des ressources humaines. Pour démontrer que celui-ci. La réussite d'un tableau de bord dépend du degré d'importance apportée à sa démarche d'élaboration et d'amélioration ainsi qu'à son système d'information RH.

Introduction

Dans ce deuxième chapitre, nous allons essayer d'éclairer la compréhension des concepts de tableau de bord ressource humaine, ainsi que la performance sociale et les notions liées à cette dernière.

De ce fait, ce chapitre est subdivisé en trois sections, dans la première section, nous allons présenter les généralités et notions de base du tableau de bord RH, la deuxième est consacrée sur la performance sociale, la troisième porte sur le pilotage de la performance de l'entreprise par le tableau de bord RH.

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

Dans cette section nous allons nous intéresser à l'exposition des concepts théoriques qui sont liés au tableau de bord RH, en essayant de décortiquer ce dernier, à travers certaines définitions, la présentation de ses typologies, ses outils, et enfin les intérêts qu'il présente pour l'entreprise.

1.1. Le tableau de Bord RH

Un tableau de bord RH est un outil de gestion des ressources humaines d'une entreprise. On pourrait donc l'appeler le tableau de bord de la GRH. C'est un outil de pilotage qui aide une direction des ressources humaines ou une direction générale à orienter leurs actions en matière de gestion du personnel. Il contient des indicateurs du domaine de la GRH¹.

Appelé aussi le tableau de bord de la DRH, cet outil rassemble les éléments clés du système de pilotage RH. Décliné à partir des objectifs stratégiques, il présente une vision globale des enjeux RH de l'entreprise. Pour être efficacement déployée, la stratégie a besoin d'être clairement exprimée et relayée dans les objectifs individuels. La direction financière est garante du système d'information financière, elle organise la planification et le contrôle de la performance économique. Le DRH est, quant à lui, responsable des processus RH visant la mobilisation des salariés autour des enjeux stratégiques. Les missions et les objectifs doivent être clairement déterminés, les compétences réunies et l'ensemble du personnel motivé².

Le tableau de bord RH est utilisé pour avoir un regard sur l'effectif travaillant au sein de l'entreprise. Il peut être divisé sur deux tâches qui sont : le pilotage global des ressources humaines, porte son analyse sur les indicateurs suivants : l'emploi (effectifs, recrutements, départ,...), les salaires et charges sociales (masse salariale, salaire moyen,...), conditions de travail (risque social, absentéisme,...), les formations (nombre de stages, charge de

¹ Y. KHALLOUK TEMSAMANI, Thèse professionnelle du MRH : Quels tableaux de bord pour un meilleur pilotage de la fonction RH (cas d'une Banque), [en ligne]. [Consulté le 10 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.memoiregratuit.com/tableau-de-bord-rh/.p38>.

² JOELLE IMBERT « Les tableaux de bord RH », Paris, Éditions d'Organisation, 2007, p126.

formation,...), et enfin la sécurité (nombre d'accident, nombre de journées perdues dues aux accidents,...). La deuxième tâche c'est le suivi de la formation RH : comme pour toute la direction fonctionnelle, il est utile à la direction RH de suivre en cours d'exercices, le coût global de sa direction et les indicateurs d'efficacité ou de qualité adaptée à chaque service.³

1.2. Typologie des tableaux de bord RH

Après avoir défini les notions TB, et TBRH, nous allons présenter les typologies de TBRH qui existent⁴. Selon la littérature, on peut subdiviser les tableaux de bord RH en quatre catégories : les tableaux de bord opérationnels RH, les tableaux de bord de résultats RH, les tableaux de bord stratégiques RH et les tableaux de bord de coûts et revenus RH.

1.2.1. Les tableaux de bord opérationnels RH

Ils représentent des outils de gestion des activités et des processus de GRH. Ils contiennent des indicateurs de niveau 1 et 2 et sont donc des tableaux de bord d'efficacité RH. Il concerne le recrutement, la formation, ou encore la rémunération. Nous pouvons citer par exemple, le nombre d'embauches internes, le taux de pénétration de la formation ou encore le ratio du salaire moyen.

1.2.2. Les tableaux de bord de résultats RH

Les tableaux de bord des résultats RH sont des outils de gestion qui permettent de gérer les attitudes et les comportements au travail du personnel. Ils contiennent des indicateurs de niveau 3. Ce sont des tableaux de bord d'efficacité RH. On en distingue (le tableau de bord effectifs, le tableau de bord attitudes, Le tableau de bord comportements).

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

Les coûts RH sont les dépenses engagés par la DRH pour mener à bien ses activités et gérer ses processus RH. Ce sont aussi les pertes d'argent dues à certaines attitudes ou à des comportements au travail dysfonctionnels. Les revenus RH sont la valeur économique créée par le travail du personnel, ou la valeur ajoutée RH.

1.2.4. Les tableaux de bord RH stratégiques

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

³ LEROY.M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation 1998, paris p107.

⁴Y.KHALLOUK TEMSAMANI, op.cit, p41.

1.3. Les différents outils d'un tableau de bord RH

Le tableau de bord est un ensemble cohérent au sein duquel les informations sont collectées d'une manière systématique et rationnelle sous différentes formes telles que : les valeurs brutes et les écarts, les ratios, les graphiques...etc. Le but étant d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour accélérer l'analyse et le processus de décision⁵. Ainsi, nous allons présenter les différents outils liés au TBRH.

1.3.1. Les écarts : « est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »⁶.

1.3.2. Les ratios : Ce sont des rapports entre deux grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise, et ils sont intéressants dans la mesure où ils permettent des comparaisons dans le temps. Les ratios utilisés dans le tableau de bord sont ceux du fonctionnement, qui concernent la gestion à court terme, aussi que ceux de structure, qui concernent la gestion à moyen et long terme. L'attention des dirigeants sera portée sur ceux qui mettent l'accent sur les points clés de l'entreprise⁷.

1.3.3. Les graphiques : Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs. Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyse.

1.3.4. Les tableaux : Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.

1.3.5. Les clignotants : « Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence.

Le fait qu'ils s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé être correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut être «une coloration, un cadre ou une barre graduée, une alarme sonore »⁸.

⁵ M.LEROY, op.cit, P76.

⁶ DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, Paris, 2008, p72.

⁷ GERVAISM, op.cit, p615.

⁸ GERVAIS.M, op.cit, p 620.

1.4.L'intérêt des tableaux de bord pour la GRH

La multitude d'outils et d'instruments utilisés pour synthétiser les informations qui doivent apparaître dans tableau de bord, est utilisée pour des fins et des objectifs qui se révèlent d'un intérêt majeur pour l'entreprise et pour la FRH.

En permettant de suivre l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs par secteur d'activité, ou encore par service, et selon une fréquence librement choisie, les tableaux de bord constituent de précieux clignotants destinés à alerter le responsable RH sur l'amélioration ou, au contraire, la détérioration du climat social au sien de l'entreprise.

Ainsi, à la différence du bilan social, le tableau de bord n'est plus un outil d'information et de concentration, il s'agit plutôt d'un outil de pilotage et d'aide à la décision : il permet non seulement d'informer, mais aussi d'évaluer, de prévoir, et de décider d'organiser l'action dans plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines. Sa construction, qui peut être décentralisée, favorise une utilisation très souple du tableau de bord, réellement adaptée aux besoins des éventuels destinataires.

Le tableau de bord permet non seulement une photographie à un instant donné, mais aussi une étude de l'évolution dans le temps des indicateurs étudiés (tout comme le bilan social) mais également une analyse par rapport à un objectif fixé, par exemple, compte tenu des objectifs de formation en début de période de référence (trimestre, semestre, etc.), les réalisations sont-elles été satisfaisantes ? Quels points restent à améliorer ?

Pour conclure, on peut donc considérer que les tableaux de bord constituent un excellent baromètre du climat social dans l'entreprise, permettant d'en appréhender de nombreuses facettes. Pourtant, s'ils constituent une aide pour le responsable en vue d'évaluer une situation⁹.

Section 02 : La performance sociale

La performance des entreprises dans une économie où l'immatériel et le partenariat sont au cœur des processus demande un pilotage précis des ressources humaines. Le contrôle de gestion y participe par la construction d'indicateurs spécifique qu'il regroupe dans les tableaux de bord sociaux.

⁹ Allègre C.B, Andréassian A.E, « gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel »,ed de boek, 1°ed, Bruxelles, 2008, p63.

2.1. Notion de performance

Selon C. SELMER (1998) : La performance peut se définir « comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale, elle doit se traduire physiquement. Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets, et non pas abstraits et flous. La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité »¹⁰.

« On peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, etc.), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts, etc.). la performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps»¹¹.

Pour MALLOT.J-L, JEAN.C (1998) : « La performance comme étant l'association de l'efficacité et de l'efficience consiste pour l'entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens, des capacités et relations avec les résultats »¹².

Selon A. BOURGUIGNON : « La performance n'existe pas de façon intrinsèque. Elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon-temps»¹³.

La notion de performance se définit par rapport au typique « Objectifs, Moyens, Résultats ». Nous pouvons définir trois relations entre ces éléments :

- La pertinence entre les moyens et les objectifs,
- L'efficacité entre les résultats et les objectifs.
- L'efficience entre les résultats et les moyens.

Nous définissons la performance comme la somme Efficacité + Efficience. La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu.

➤ L'efficience

Pour Bouquin (2004), « l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources ».

¹⁰ SELMER.C, « concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », Edition DUNOD, Paris, 1998, P 41.

¹¹ Pierre voyer, « tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », presses de l'Université du Québec, Québec, 2006.

¹² MALLOT.J-L, JEAN.C, « l'essentiel du contrôle de gestion », Ed. Organisation, Paris, 1998, P182.

¹³ BOURGUIGNON. A, « Revue française de comptabilité », août 1995, In ALAZARD. C, SÉPARI S.

➤ **L'efficacité**

Selon VILLARMOIS, définit « l'efficacité comme étant la capacité à réaliser des objectifs ». Néanmoins, Morin, Savoie et Beaudin (1994, p.5), « mesurer l'efficacité, c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés ».

➤ **La pertinence**

La pertinence peut être définie comme étant « la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir ».

La performance sociale

Concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires. C'est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, qui peut être mesuré par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décisions collectives, en général le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissements), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et le résultat des actions) et la participation aux décisions. Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises¹⁴.

2.2. La mesure de la performance sociale

2.2.1. La performance sociale et sa mesure à court et à moyen terme : efficacité, efficience¹⁵

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

¹⁴ WALMARK Y, « Evaluer la qualité », revue Gérontologie et société n° 99, avril 2001, P04.

¹⁵ Bernard Martory Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances », 9^e édition, Dunod, 2016, p173.

L'efficacité sociale

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

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

Plus largement, la notion de performance sociale de l'organisation en termes d'efficacité fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie. Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Les deux conceptions sont d'ailleurs complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant l'élément déterminant de sa satisfaction.

Se pose alors le problème de la mesure de l'efficacité à ce niveau global, puisqu'il n'existe évidemment pas d'indicateur unique en la matière. L'appréciation doit donc être conduite à base d'enquêtes spécifiques assez délicates à mettre en œuvre ou être médiatisée par un certain nombre d'indicateurs constituant les révélateurs d'un climat social : indicateurs de tension sociale, absentéisme, turn-over, évolution de la qualité.

L'efficacité socio-économique

Quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficacité est toujours la même. Il s'agit, comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

Performance en termes d'efficacité

Résultats obtenus par un homme, une équipe / Moyens en temps ou en coût mis en œuvre pour les obtenir

L'efficacité sociale appréciée à travers le rendement et la productivité du travail

Rendement et productivité sont souvent confondus par les praticiens alors qu'ils sont significatifs de deux catégories distinctes. Le rendement exprime une performance en termes

technique ; la productivité l'exprime en terme économique. Le premier concept obéit à la logique de la gestion de production, le second à celle du calcul économique. Entre les deux, le système des prix et des coûts fait la différence.

Le rendement et la productivité physique du travail

Le rendement est le rapport exprimé en termes physiques entre l'input et l'output d'un facteur de production. Le rendement du travail sera donc défini comme le rapport entre :

Le rendement du travail = La production obtenue / Le temps consacré à son obtention.

La notion de productivité physique du travail : dans l'industrie, par abus de langage, la notion de productivité est souvent assimilée à celle de rendement. On parlera alors de productivité physique du travail, équivalente au rendement.

2.2.2. La mesure de la performance à long terme : la capitalisation dans les hommes : ¹⁶

Dans le court terme et le moyen terme, de la journée à l'année, la performance peut être définie en termes d'efficacité et d'efficience. Toutefois, si l'on souhaite mesurer la performance durable au-delà d'une année. Il convient de dépasser ces critères et de raisonner en termes de capitalisation dans les hommes, de montée en compétences, d'amélioration d'organisation, de flexibilité accrue, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui préparent les performances futures. Il s'agit d'apprécier le potentiel de l'entreprise pour l'avenir, assis sur ces ressources humaines, et de s'assurer de la pérennité de la création des valeurs au-delà de la courte période. Nous mesurons alors le développement durable, c'est-à-dire les racines de la performance dans la durée, d'un à trois ou cinq ans dans la plupart des secteurs.

Pratiquement cette performance durable peut être analysée et mesurée autour des trois axes répertoriés ci-après.

Axe 1 : le développement d'un potentiel

C'est-à-dire les savoirs faire accumulés, l'augmentation de la pérennité de l'entreprise, le constat de la capitalisation dans les hommes et les équipes.

Exemple d'indicateurs pouvant être retenus à ce titre :

- Pourcentage de personnel ayant élargi ses compétences sur son poste, taux de salarié multi-compétents.
- Taux de départ des nouveaux entrants (sur les deux premières années par exemple).

¹⁶ Bernard Martory Daniel Crozet, op.cit, p179.

Axe 2 : la capacité de flexibilité en vue de faire face aux changements

Dans un environnement aléatoire, la performance peut être appréciée comme la capacité à s'adapter à situations de croissance ou de récession et, plus généralement comme la possibilité de faire face à des changements techniques ou commerciaux. Compte tenu de la forte inertie des ressources humaines, cet élément sera significatif pour un grand nombre d'organisation.

Exemples d'indicateurs pouvant être retenus à ce titre :

- Pourcentage des salariés sur des métiers clefs qui ne sont pas allés en formation depuis trois ans.
- Flexibilité de la masse salariale définie comme le rapport : masse salariale des personnels temporaires (CDD, intérimaires, autres...)/masse salariale totale.

Axe 3 : les services rendus à la collectivité ou à l'environnement

Ces dimensions de la performance durable prennent en compte les services rendus par les organisations non marchandes dont il n'est pas possible d'apprécier un produit d'une part des apports à l'environnement (région ou pays d'accueil). Opérée par les organisations marchandes, d'autre part.

2.2.3. Le rôle de système de mesure

Les systèmes de mesure jouent un rôle capital dans les dispositifs de pilotage de la performance. Leur rôle très structurant, dans le processus de contrôle, leur permet d'une part de traduire la performance en des termes concrets, « objectifs ». Et d'une part concrétisent et facilitent la communication de ces objectifs.

Il faut savoir également maîtriser les mesures de la performance, puisque cette dernière joue un rôle très important dans la structure de l'organisation en dirigeant l'attention des individus qui la compose¹⁷.

La mesure de performance est un outil d'évaluation et de comparaison. Elle permet de faire le choix et de réduire l'arbitraire et informe le manager et son équipe sur la pertinence des décisions prises. C'est également un moyen de motivation qui permet aux collaborateurs de se surpasser.

Section 3 : Pilotage de la performance de l'entreprise par le tableau de bord RH

De nos jours, on ne peut pas parler de la performance sans parler du pilotage, et ce tant au niveau organisationnel qu'au niveau opérationnel. Car le pilotage d'un système sollicite une

¹⁷ O. SAULPIC, F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M- A. LORAIN, FOURCADE. F & J. MORALES [2011] : « Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion » : (Chapitre 1 – Le contrôle de gestion : vue d'ensemble), © 2011 Pearson Education France. P8.

maîtrise constante de ces processus et l'appui d'un système de mesure, de suivi et d'évaluation des performances atteintes.

3.1. Le système de pilotage de l'entreprise

Piloter c'est définir, déclarer, choisir les informations dont on a besoin pour obtenir une vue de l'état du système modélisé. Le pilotage de l'entreprise, c'est déployer sa stratégie en actions opérationnelles et de capitaliser les résultats. Il doit reposer essentiellement sur une gestion fiable et sur des indicateurs pertinents. Aussi, le rôle du contrôle de gestion doit répondre à certains objectifs. D'un côté il doit, comprendre si les objectifs poursuivis par l'entreprise sont atteints. Dans un autre côté, savoir si l'entreprise a orienté l'action vers l'amélioration des performances, pour être efficace.

Le pilotage s'appuie sur un système d'information support appelé système de pilotage est défini comme « un ensemble cohérent d'outils dont la fonction est de capter, traiter, mémoriser, transmettre, présenter, synthétiser, distribuer des données associées aux compétences des acteurs ». Il est composé des deux sous – système suivants :

- Un sous-système Décisionnel Stratégique, qui fixe des objectifs globaux qualitatifs, flous, incomplets dans un contexte incertain et mesure des effets ;
- Un sous-système Décisionnel Tactique et Opérationnel, Il se trouve à la base de toute organisation car c'est lui qui effectue les opérations de transformation permettant d'atteindre les finalités retenue est dotés de compétences cognitives, voire pratiques.

Sont reliés entre eux au sein de ce qui est appelé des processus décisionnels, par des flux informationnels à la fois denses et bidirectionnels. Cette bidirectionnalité s'explique par la complémentarité qui existe entre décideurs. Ceci fonde la cohérence de l'organisation.

Le système de pilotage doit donc être¹⁸:

-Très simple, pour être facile à manier et facile à modifier; il sera le plus souvent constitué d'un petit nombre d'objectifs et d'indicateurs de pilotage pour chaque activité.

-Clair, donc constitué d'indicateurs concrets, parfaitement et aisément compréhensibles par le personnel concerné.

-Finalisé par la stratégie: les indicateurs de pilotage doivent traduire la stratégie aux niveaux de l'activité, et donc au niveau du centre de décision qui a l'activité en charge;

-Evolutif, donc conçu de manière à pouvoir s'adapter en fonction des changements de circonstances et de stratégie;

¹⁸ Ph. LORINO, « le contrôle de gestion stratégique », dunod, paris, 1991, p100.

3.2. Le lien entre le pilotage et le tableau de bord RH

(N. BERLAND, 2009), a jugé que: « la construction d'un système de pilotage relève davantage d'une capacité à gérer (et à accepter) l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique. Il est d'ailleurs assez logique de penser que si de « bons indicateurs » existaient par nature, il y a sans doute déjà quelques années qu'ils auraient été identifiés. La gestion n'est en effet pas une discipline née d'hier»¹⁹

Dans le renouveau du concept du système de pilotage de l'entreprise, il existe une réelle différence entre le constat et le pilotage. En effet, au début de leur création, les tableaux de bord étaient construits pour constater les écarts par rapport à une norme établie. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas.

« Il ne s'agit pas de mesurer pour "contrôler" mais bien pour "piloter". »

Car, il ne s'agit plus de fabriquer, de créer et de produire selon un référentiel préétabli et de s'arrêter là. Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés par la performance, qu'elle se révèle dans toutes ses activités. Ainsi « les tableaux de bord sont des outils utiles à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage. Ils doivent former un ensemble adapté aux besoins de chacun et cohérent dans son orientation générale et dans son contenu, fournissant un langage commun de gestion aux différents acteurs de la collectivité.... [] Il ajoute également à ce propos que « le tableau de bord est un outil de pilotage qui souligne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives »²⁰.

Cette nouvelle logique signifie, adapter le système de tableau de bord aux exigences actuelles est construire un vrai système de pilotage... Aussi, lors de la construction du tableau de bord, on doit prendre en compte cette nouvelle donnée propre et spécifique du rôle de chacun et de ses préoccupations pour devenir un collaborant personnalisé. Et faire intervenir la notion d'informatique décisionnelle lors de la conception du système de pilotage.

La définition de (L. AUBUT-LUSSIER ; 2013), démontre bien le lien qui existe entre le tableau de bord et le système de pilotage. En soulignant qu'un « tableau de bord ce n'est finalement qu'un système de pilotage allégé agrégeant les informations essentielles au

¹⁹ N. BERLAND, « Mesurer et pilotage la performance » ; e-book, www.management.free.fr, 2009 P.131 cité par BOURAIB Rafika « Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL », mémoire magister, Tizi-Ouzou, 2015. P 95.

²⁰ A. FERNANDEZ, « Le système de pilotage de l'entreprise », www.pilote.org, ©copyright 1998-2016, cité par Rafika BOURAIB « Tableaux de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise. Cas Pratique NAFTAL », mémoire magister, Tizi-Ouzou, 2015. P 96.

gestionnaire en vue d'une prise de décision éclairée, et accompagné d'un reportage ventilé ou synoptique »²¹.

3.3.L'utilité et les niveaux de pilotage d'un tableau de bord de l'entreprise

3.3.1. L'utilité d'un tableau de bord de l'entreprise

Tableau de bord est un outil de pilotage indispensable de l'entreprise, quelle que soit sa taille. C'est un outil de gestion qui présente de façon synthétique et claire les activités et résultats de l'entreprise sous forme d'indicateurs permettant de contrôler la réalisation des objectifs. Il peut porter sur l'activité globale ou sur un élément clé: panier moyen, marge, chiffre d'affaires.

En fonction des besoins de la structure, le chef d'entreprise construit son tableau de bord sur mesure pour retrouver instantanément les informations clés de son activité. C'est un outil d'aide à la décision. Il permet d'alerter le dirigeant, de mettre en place des actions correctives, de mesurer l'impact des actions menées, de se projeter par le biais de prévision. Il permet donc au dirigeant d'être réactif et de prendre des décisions en s'appuyant sur des éléments objectifs.

La mise en place d'un tableau de bord nécessite plusieurs étapes:

- La fixation des objectifs à atteindre
- Le choix des indicateurs pour mesurer ses objectifs
- Le choix du destinataire du tableau (le dirigeant, vendeur, etc.)

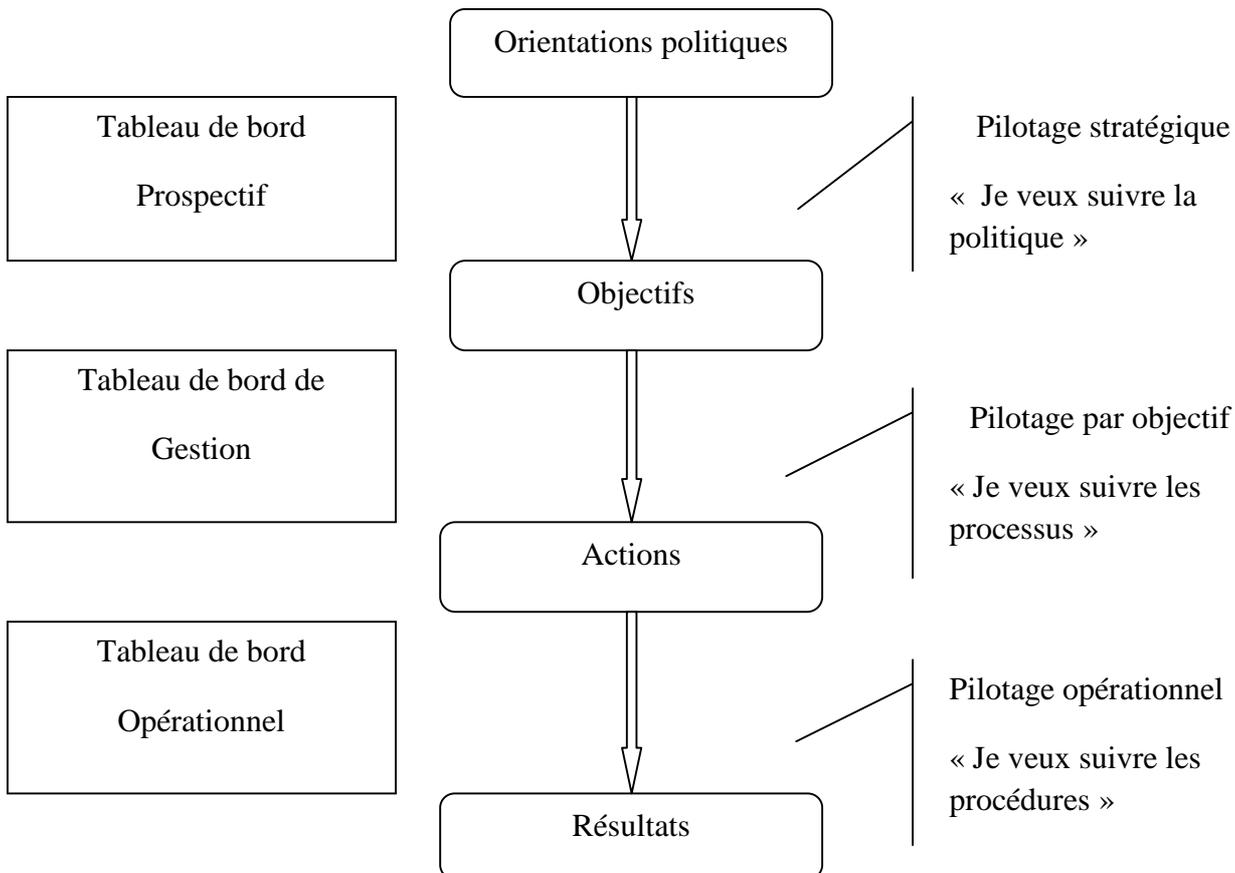
Pour qu'il soit efficace et efficient, il faut veiller à faire figurer uniquement les indicateurs essentiels, éviter de mettre trop d'information et l'alimenter régulièrement.

3.3.2. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord de l'entreprise²²

Il faut absolument clarifier les notions de pilotage stratégique, de pilotage par objectif et pilotage opérationnel. Certains auraient à privilégier le premier. En fait les trois sont indispensables et de même importance.

²¹ L. AUBUT-LUSSIÉ, « Le tableau de bord: ABC et meilleures pratiques », Editeur Ludovic Aubut-Lussier, 2013, P 10.

²² Christophe Legrenzi Philippe Rosé, « les tableaux de bord de la DSI », 2^{ème} édition, Dunod, 2012, p41.

Figure N°01: Les niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise²³.

- **Le premier niveau : Le pilotage stratégique:** A pour mission d'assurer que les objectifs stratégiques issus du schéma directeur sont bien atteints. Ce sont les objectifs à moyen et long termes de l'organisation. Il se concentre donc sur le suivi des projets et actions qui ont été validés par la direction et qui doivent permettre d'atteindre les objectifs stratégiques.
- **Le deuxième niveau : Le pilotage par objectif :** Les responsables ont en charge la gestion qui se positionne à leur niveau hiérarchique, c'est-à-dire du pilotage par les objectifs et le suivi du processus. Dans le cadre de plans d'actions, ces responsables, chacun dans leur domaine de responsabilité, s'approprient et déclinent des objectifs de gestion en cohérence avec les objectifs stratégiques. A ce niveau le retour d'information se fait par (mois, trimestre, semestre), afin d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs et réorienter l'action de leur entité dont ils ont la charge.

²³ F. ELLUL [2003] « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25 - avril 2003, P1.

- **Le troisième niveau : Le pilotage opérationnel:** consiste à piloter les activités de fonctionnement et les objectifs à court terme de l'organisation. S'assurer que l'organisation fonctionne correctement sans heurts.

Ainsi, les tableaux de bord doivent intégrer ces dimensions. Par défaut, les indicateurs opérationnels dominent très largement. Ils sont plus naturels. Or ce ne sont pas forcément ceux qui intéressent le plus le haut management.

3.4. Tableau de bord et le pilotage de la performance

Il s'agirait de passer d'un tableau de bord pour synthétiser rapidement des informations déjà présentes dans l'organisation à un tableau de bord en terme réel pour suivre et améliorer tous les niveaux d'action, de décision, en termes financiers mais aussi non financiers.

3.4.1. Les bonnes pratiques du pilotage de la performance :²⁴

Les organismes sont différents, pourquoi vouloir alors formater leur système de pilotage selon le même modèle de tableau de bord avec les mêmes indicateurs. Les outils, les techniques, les indicateurs peuvent se révéler efficaces pour une entreprise et ne pas convenir pour une autre. Aussi, une entreprise doit donc avoir un système de mesure de la performance qui soit adapté à la maturité de son organisation.

IL faut savoir qu'il existe un lien dans le choix des indicateurs avec le niveau de maturité de l'organisation. Aussi, nous allons préconiser l'expérience qui s'articule autour des trois niveaux proposés par : (P. JAULENT, 2009) pour signifier les niveaux de maturité des organisations. Nous allons les présenter fidèlement comme suit :

Niveau 1- La conformité: les indicateurs de performance avancés qui constituent ce niveau seront associés à la conformité, en d'autres terme, l'organisation a telle mise en œuvre un système de management afin d'assurer la conformité aux exigences telles que stipulées par une pléthore de directives externes (IFRS, SOX, LSF,..) et internes (plan qualité,..). Ce niveau instaure la « culture de la conformité ».

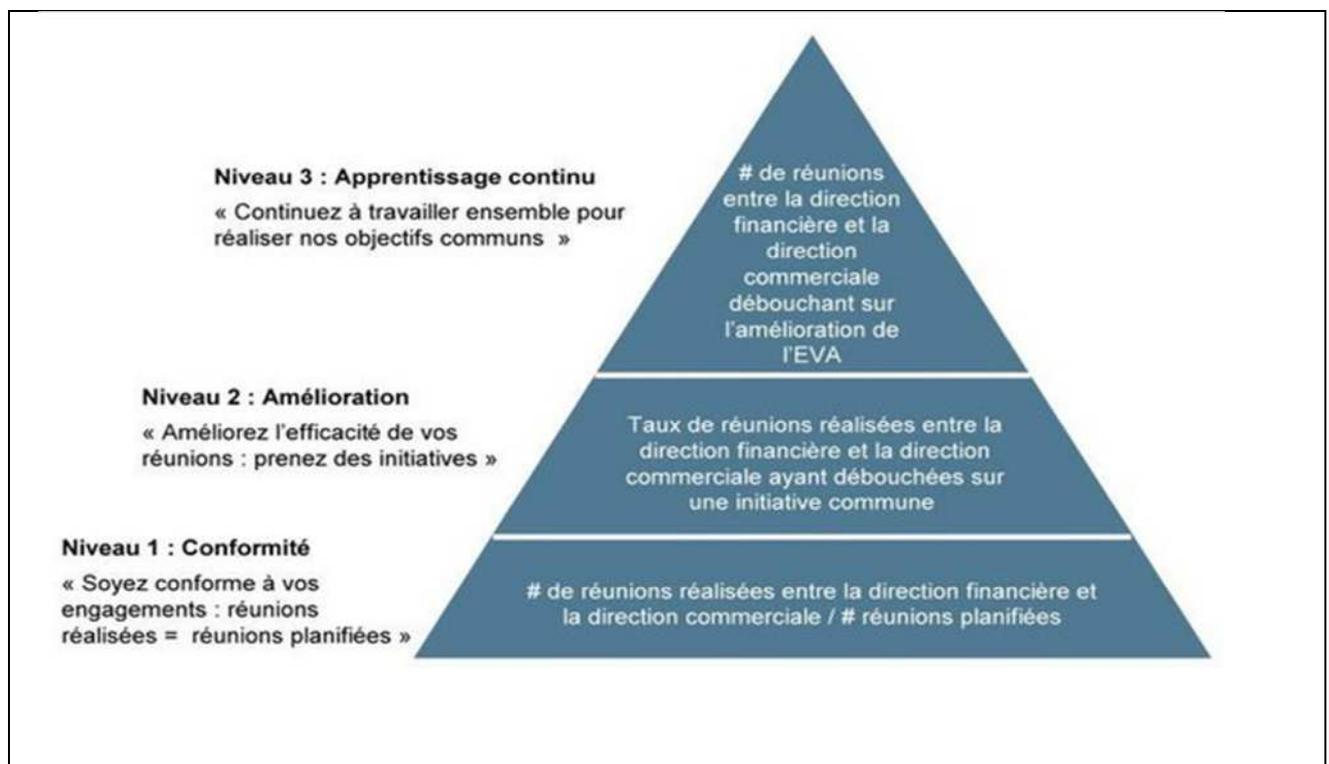
Niveau 2- L'amélioration: les indicateurs de performance avancés qui composent ce niveau sont liés à l'efficacité des systèmes de management de l'organisation. Ce niveau a pour objet

²⁴ P. JAULENT, « Bonnes pratiques du pilotage de la performance » Site : Blog de DAF Paru le 7 DÉCEMBRE 2009, P1.

d'informer le management sur les zones de faiblesse de l'organisation et de déterminer où devraient être conduits les efforts. Ce niveau instaure la « culture de l'amélioration ».

Niveau 3- L'apprentissage continu: à ce niveau, l'apprentissage et l'amélioration continus sont les objectifs pour toutes les parties de l'organisation. Avec ce niveau de maturité, les équipes définissent leurs propres indicateurs de performance avancés qui faciliteront les processus d'apprentissage et d'amélioration continus. Ce niveau exige donc la « responsabilisation » des acteurs pour déterminer où et comment des améliorations peuvent être apportées. Ce niveau instaure également « la culture d'apprentissage permanent ».

Figure N°02 : les niveaux stratégiques de l'organisation.



Rédigé par Patrick JAULENT le Lundi 7 Décembre 2009.

Mais quel que soit le niveau (1,2 ou 3) les indicateurs de performance avancés seront choisis et évolueront en fonction des plus grandes menaces potentielles pour l'organisation.

En effet, les indicateurs avancés:

- permettent d'identifier ce qui est important pour améliorer la performance;
- fournissent un feedback rapide de ce qui est réalisé: ils améliorent la visibilité des efforts déployés pour améliorer la performance;

- permettent un lien avec les programmes d'incitations en identifiant les efforts réalisés (et non plus uniquement le résultat obtenu);
- sont des alertes précoces sur la vitalité d'un processus, favorisant ainsi l'action préventive à l'action corrective;
- fournissent un cadre pour l'analyse comparative sous certaines conditions: niveau de maturité équivalent, mêmes indicateurs de performance avancés.

3.4.2. Le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance

Un tableau de bord est tout d'abord un outil, un outil qui aide à atteindre des objectifs fixés, en d'autres termes d'être performant.

Cet outil est composé principalement d'indicateurs qui permettent de mesurer l'atteinte de ces objectifs. On parle souvent d'indicateurs de performance.

Lorsque le tableau de bord est déployé au niveau de la direction générale on parle de tableau de bord stratégique, par contre lorsqu'il est déployé à des niveaux inférieurs, on parle de tableau de bord opérationnel et / ou tactiques. Selon le type de tableau de bord (stratégiques, opérationnelles, tactiques), il existe plusieurs méthodes de construction.

L'un des points importants qu'il faut retenir c'est que pour qu'un tableau de bord soit bien implanter, il ne faut surtout pas l'isoler du processus même de management (ou pilotage) de la performance. En effet le tableau de bord est l'outil principal du pilotage de la performance, il est important de l'intégrer dans le processus de mesure de pilotage de la performance.

❖ Le processus de pilotage de la performance

En tant que processus, le pilotage de la performance doit s'appréhender comme un cycle qui n'a pas de fin, mais qui continue dans le temps. On peut répartir ce processus en 11 étapes :

1- Identifier les processus:

C'est la première étape et l'une des plus importantes. Si les employés ne sont pas d'accord sur les processus, comment peuvent-ils véritablement les mesurer ou utiliser leurs mesures?

On peut opter pour une méthode qui est assez pertinente.

2- Identifier les activités clés à mesurer:

Les activités clés sont celles qui sont critiques et dans lesquelles on retrouve les indicateurs clés de performance.

3- Etablir les objectifs de performances:

Tous les indicateurs doivent être liés à des objectifs prédéfinis, même si l'objectif en question semble subjectif. Avoir des objectifs et des standards est la seule manière d'interpréter les résultats des mesures de manière pertinente pour manager le système de performance.

4- Identifier les indicateurs de performance:

Il s'agit tout simplement d'identifier des indicateurs clés de performance qui supportent les objectifs précédemment établis.

5- Identifier les responsabilités:

À chaque étape de ce processus, il faut assigner des responsabilités (une équipe ou un individu).

6- La collecte des données:

Autant on suit les chiffres, autant les données doivent être pré analyser pendant une période de temps de donnée, et ainsi voir les tendances. Aussi, on pourra aisément voir les relations entre les données actuelles.

7- Analyser et reporter les données actuelles:

Ici les données brutes doivent être présentées de manière parlante et ainsi devenir de véritables outils de mesure.

8- Comparer les données actuelles aux objectifs:

Cette partie est très importante et est généralement présentée dans le rapport (tableau de bord).

9- Des actions correctives sont-elles nécessaires?

Selon le niveau d'écart, on décidera s'il est nécessaire des faire des actions correctives.

10- Faire des modifications pour garder le cap?

Cette étape est présente uniquement lorsque la précédente à comme réponse à un "oui".

11- De nouveaux objectifs sont-ils à définir?

Quelque soit le système, à des moments les objectifs ont besoin d'une remise à niveau.

Conclusion

Le tableau de bord RH est un document d'information et de synthèse, personnel et créé sur mesure et adapté selon les responsabilités et les objectifs de son utilisateur. Il est orienté vers le contrôle, la mesure et le pilotage de la performance et surtout la prise de décision au sein de l'entreprise.

Introduction

Nous allons nous focaliser sur l'entreprise économique CEVITAL 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 TBRH en tant qu'outil d'analyse et de pilotage.

Pour pouvoir apporter des réponses à notre problématique, nous nous appuyons sur une étude de cas à travers laquelle, nous explorerons la conception et l'analyse des tableaux de bord RH dans une entreprise algérienne (CEVITAL).

Ce chapitre est subdivisé en deux sections, la première section représente l'organisme d'accueil de l'entreprise CEVITAL, ainsi que la méthodologie de notre recherche pratique, et la deuxième section, sera consacrée pour l'analyse et l'interprétation des résultats de recherche au sein de l'entreprise CEVITAL.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et cadre méthodologique :

1.1.Présentation de l'organisme d'accueil

L'entreprise CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA, elle a été créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constitué de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie, et poursuit son développement par divers projets, en cours de réalisation.

Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008.

1.1.1. Historique de l'entreprise CEVITAL

CEVITAL SPA est une entreprise privée familiale de forme légale d'une société par action, Elle est créée en 1998 avec des fonds privés par Mr ISSAD REBRAB et ses enfants. Le siège social de CEVITAL est sis à Garidi Kouba, le complexe qui a fait l'objet de notre étude est situé à un nouveau quai, arrière port de Bejaia.

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

CEVITAL est régie par le code de commerce et l'ensemble des textes à caractères législatifs et règlementaires ultérieurs. Elle est spécialisée dans l'industrie agroalimentaire.

CEVITAL est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huile brute sur le marché algérien.

1.1.2. Missions et objectifs

L'entreprise CEVITAL a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'optimisation de ses offres emplois sur le marché de travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et technique pour augmenter le volume de sa production ;
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations ;

1.1.3. Les principales fonctions de l'entreprise :

L'organisation mise en place par CEVITAL Agro-industrie consiste à faire en sorte de mobiliser de façon efficace les ressources humaines, matérielles et financières en vue d'atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 15 directions, qui sont :

➤ La direction Marketing

La direction marketing occupe une position clef au sein de l'entreprise elle élabore les plans marketing (analyse du marché, détermination des cibles, plan d'action, choix des axes publicitaires...) et conçoit des opérations destinées à développer la vente des biens ou services de l'entreprise. Elle gère son

Positionnement et ses offres en intervenant sur différents domaines fonctionnels du marketing : (stratégie, produit/marque, opérationnel).

La direction marketing a pour mission de détecter les nouvelles opportunités de marchés et de produits. Elle étudie la concurrence (benchmarking) et s'appuie sur des études, qu'elle a au

préalable commandées et coordonnées, pour recueillir des informations sur son marché, analyser et anticiper les besoins et attentes des clients.

Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, d'animation promotionnelle sur les marques et métiers du groupe.

➤ **La direction des Ventes & Commerciale**

Elle a en charge la promotion et la commercialisation de tous des produits CEVITAL, elle assure le développement des Fichiers clients de l'entreprise pour élargir les parties de marchés, au moyen d'actions de détection ou de promotion des projets en offrant le meilleur service par rapport à la concurrence. Elle est en relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt de les attirer et les fidéliser.

➤ **La direction Système d'informations (DSI)**

Elle élabore une politique informatique s'intégrant parfaitement à la stratégie générale de l'entreprise et la met en œuvre à travers les étapes suivante :L'étude des besoins des différentes directions métiers et des flux d'information

- ✓ La conception d'un schéma de système d'information optimum garantissant sécurité et évolution ;
- ✓ La sélection des divers équipements (matériel, logiciels...) ;
- ✓ Le choix des sous-traitants ;
- ✓ L'encadrement des ressources internes et externes ;
- ✓ La veille technologique ;
- ✓ Le développement des applications informatiques.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité:**

- ✓ Préparer et mettre à jour les budgets ;
- ✓ Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
- ✓ Pratiquer le contrôle de gestion ;
- ✓ Faire le Reporting périodique.

➤ **La direction Industrielle**

- ✓ Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site ;

- ✓ Analyser les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail ;
 - ✓ Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...);
 - ✓ Est responsable de la politique environnement et sécurité ;
 - ✓ Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.
- **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués. Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **La direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit avec ces moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction des Ressources Humaines**

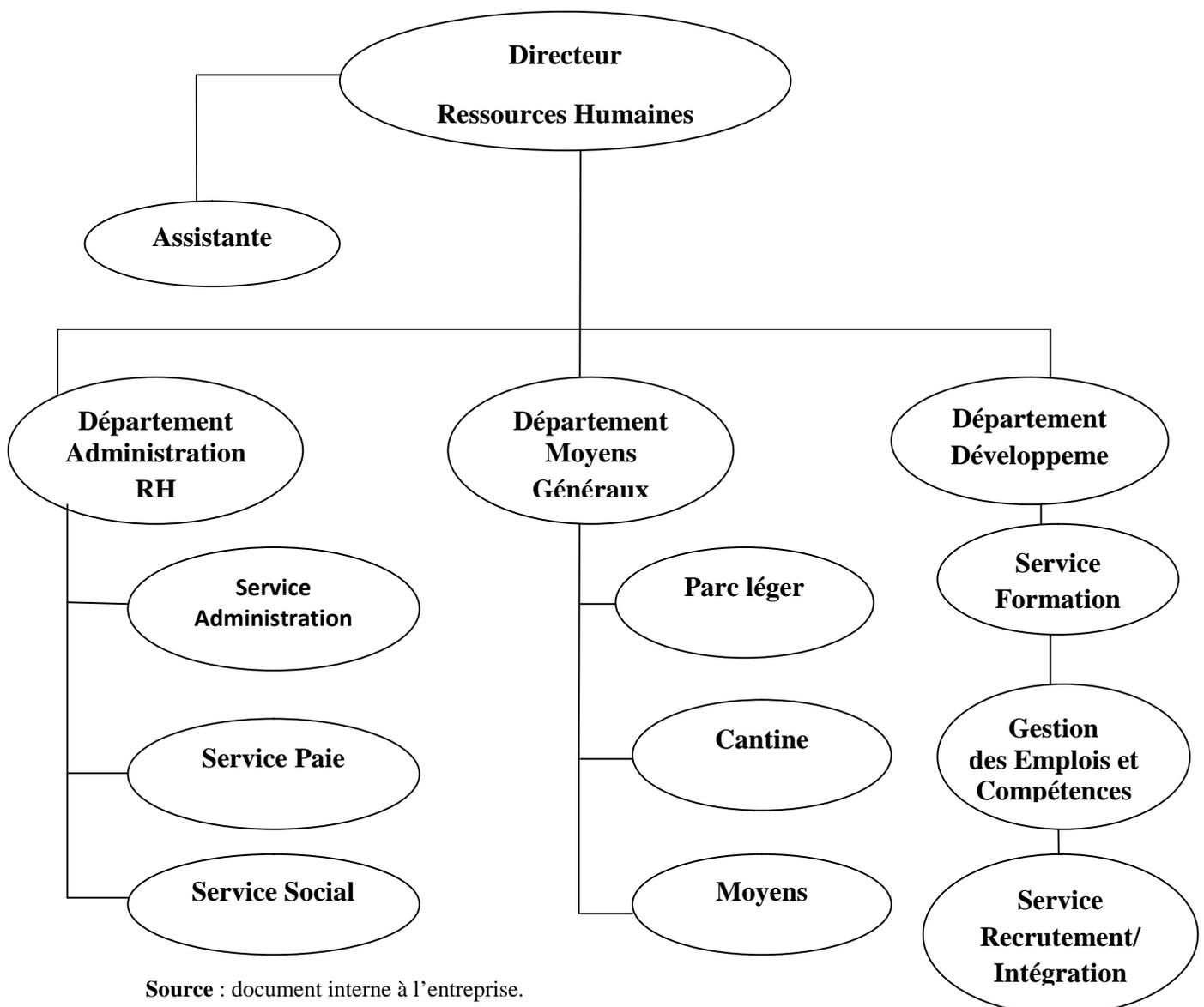
La DRH est structurée en trois pôles, le pôle rémunération et performance, le pôle développement des ressources humaines. Nous citerons une mise en place de la politique de rémunération de performance en tant qu'instrument fondamental devant garantir l'équité et le mérite professionnel, et crée les conditions de motivation et de compétitivité interne et externe en vue de tirer vers le haut les performances individuelles et collectives, avec un système de rémunération digne de celui pratiqué par les grandes multinationales.

- ✓ Elle définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;
- ✓ Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL ;

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

- ✓ Assiste la direction générale ainsi que tous les managers surtout les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- ✓ Assure la recherche, la sélection et le recrutement de meilleurs candidats, leur développement et fidélisation;
- ✓ Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- ✓ Gestion de la performance et des rémunérations ;
- ✓ Formation du personnel et pilote les activités du social;
- ✓ Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- ✓ Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



➤ La direction des Silos

Elle décharge les matières premières en vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage et les stockent dans les conditions optimales. Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration. Elle entretient et maintient en état de service les installations et les unités silos.

➤ La direction des Boissons

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

✓ Unité LALLAKHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU), a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LALLAKHEDIDJA ;

✓ Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc. ;

- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, elle est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation des fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

➤ la direction Corps Gras

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ La direction Pôle Sucre

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la

préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

➤ **La direction QHSE**

Qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE), aussi appelé Hygiène, santé, sécurité, environnement (HSSE), Qualité, sécurité, environnement (QSE) ou Hygiène, sécurité, environnement (HSE), est un domaine d'expertise technique contrôlant les aspects liés aux risques, met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux. La direction aussi :

- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations ;
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

➤ **La direction Energie et Utilités**

Elle se charge de la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs**

- ✓ Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés ;
- ✓ Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations ;
- ✓ Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) ;
- ✓ Rédige les cahiers des charges en interne ;
- ✓ Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

1.1.4. Activités et produits de CEVITAL

A. Les activités de CEVITAL

Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production et ses activités peuvent être résumées de la manière suivante :

1. Raffinerie d'huile

CEVITAL a débuté son activité par le conditionnement des huiles, sa capacité est de

570000 tonnes/an soit 14% du besoin du marché national, le pays est passé du stade d'importateur à celui d'exportateur.

2. Conditionnement d'huile raffinée

Cette activité consiste à mettre l'huile dans des bouteilles soit de 1L ou de 5L, cette unité de conditionnement dispose actuellement de trois chaînes de production entièrement automatisées (machine à commande numérique) et d'une quatrième chaîne en phase de montage.

3. Raffinerie de sucre

Lancée au début de l'année 2003 avec une capacité de 600000 tonnes/an, soit 60 % des besoins du marché national.

4. Margarinerie

Elle est lancée récemment avec une capacité de 180000 tonnes /an.

B. Les produits de CEVITAL

Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest. Aujourd'hui, CEVITAL Agro-industrie est le plus grand complexe privé en Algérie. Ses outils de production ultra performants se répartissent comme suit :

- **Huiles Végétales** : Ses produits sont connus sous les appellations de Fleurial, Elio et Fridor.
- **Margarinerie et graisses végétales** : CEVITAL produit une gamme variée de margarine, certaines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial. D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne *et MEDINA* « *SMEN* ».
- **Sucre Blanc** : Le sucre blanc est issu suite au raffinage du sucre roux de canne. Le sucre raffiné est connu sous l'appellation de SKOR qui est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes de 1kg.
- **Sucre liquide** : CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs de boissons gazeuses.
- **Sucre roux** : lancement de la production du sucre roux dans le cadre de la diversification de sa gamme de production et répondre aux besoins des clients
- **Boissons** : L'eau minérale « Lalla Khadîdja » avec une capacité de production de 3.000.000 bouteilles/jour et boissons fruitées « TCHINA » d'une capacité de production de 600.000 bouteilles par heure.

- **Conserverie** : CEVITAL compte une conserverie de tomates et de confitures avec une capacité de production de 80 t/jour.
- **Silos Portuaires** : Le complexe CEVITAL FOOD dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 tonnes par heure.

1.2. Présentation de la méthodologie de recherche

A. Pour atteindre notre objectif et répondre à la problématique de notre recherche, nous procéderons à une étude. Pour cela, nous avons opté, dans la collecte des données un guide d'entretien.

Notre étude s'est faite à l'aide d'un guide d'entretien dressé à la direction ressource humaine (DRH), dont l'objectif est de mettre en claire, l'importance des tableaux de bord RH, en tant qu'outil de pilotage et de mesure de la performance de l'entreprise.

B. Nous avons effectué aussi une enquête par questionnaire auprès des employés de service RH.

Nous tenons à souligner que notre étude s'est déroulée du 03 Mars 2019 jusqu'au 03 Avril 2019. Dans cette période, nous avons effectué 8 visites à CEVITAL.

1.2.1. L'échantillon d'étude

Notre étude par entretien s'est déroulé avec le DRH, et notre enquête par questionnaires a ciblé un échantillon de quarante personnes, à qui, on a distribué un questionnaire chacun. Sur les quarante questionnaires, nous n'avons pu en récupérer que 25, ce qui représente un taux de 62% des employés qui nous ont répondu à notre enquête.

Notre échantillon est un échantillon de convenance par manque de moyens, du temps, donc on n'a pas utilisé l'échantillon aléatoire.

1.2.2. Les outils de collecte de données

Dans notre étude nous avons utilisé deux outils de collecte de données, un guide d'entretien, et un questionnaire.

I. Guide d'entretien

Le guide d'entretien a été destiné au directeur ressource humaine (DRH), pour qu'il nous parle sur la politique d'élaboration du TBRH, dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

la thématique du TBRH. L'entretien a été fait sur rendez-vous préalable. Le tableau suivant présente l'entretien effectué et ça durée.

Tableau N°02 : L'entretien effectué au sein de l'entreprise CEVITAL.

Sujet et Statut	Nombre d'entretien	Temps d'entretien
Directeur ressource humaine (DRH)	01	En total deux heures et demi (2.5)

Source : établi par nous-mêmes à base d'analyse des entretiens.

À travers ce guide d'entretien, nous avons pour but de savoir en profondeur, quelle est la définition et l'objectif de TBRH, ainsi que sa mise en œuvre. Nous allons expliquer la structure et l'objectif de ce guide dans ce qui suit : Le guide d'entretien avec le directeur ressource humaine est subdivisé en trois axes :

II. Le questionnaire :

Nous avons opté pour l'utilisation de questionnaire comme deuxième technique. Car c'est un moyen d'entrer en communication avec les salariés en les interrogeant les un des autres, et de façon identique, ce qui nous permettra de détecter leurs opinions et leurs points de vue.

Notre questionnaire comporte 20 questions, répartis en deux axes:

- ✓ Le premier axe est composé de (04) questions sur les informations personnelles des salariés.
- ✓ Le deuxième axe englobe en général le tableau de bord RH au sein de l'entreprise CEVITAL.

Les difficultés que nous avons rencontrés, et qui nous ont entravé lors de la récupération des questionnaires sont multiples, et parmi ses difficultés on peut citer : le manque de sérieux des personnes interrogées et qui ont répondu au questionnaire, l'aptitude étrange de ces derniers face au questionnaire inhabituel envers cela, la mauvaise compréhension du questionnaire chose qui démotive les personnes à répondre et à prendre au sérieux le formulaire.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

Nous allons dans cette section, présenter les données issues d'un entretien avec le DRH, et les questionnaires effectués à Cevital puis essayer d'analyser et de discuter les résultats de ses deux outils, que nous avons collectés à travers l'entretien avec le DRH.

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

Première partie : Analyse de l'entretien

2.1. La présentation de l'entretien avec le DRH

Le tableau ci-dessous synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec le DRH

Tableau N°03: les questions et les réponses du DRH

<u>Axes / Questions</u>	<u>Réponses</u>
<u>Axes n°01</u> La description du TBRH au sein de l'entreprise CEVITAL	
1. L'entreprise CEVITAL élabore-t-elle des tableaux de bord RH ?	Oui, au terme de chaque mois
2. Quelle définition donnez-vous au TBRH ?	Un outil de mesure de la performance facilitant le pilotage et un outil d'aide à la décision
3. Quelle est sa mission et finalités pour l'entreprise ?	Il permet de suivre l'évolution de la situation par rapport au budget
4. Pouvez-vous nous citer les principales étapes suivies pour l'élaboration du TBRH ?	Etape01 : Collecte d'information Etape02 : Traitement de l'information Etape03 : Elaboration des KPI Etape04 : Les synthèses et les analyses Etape05 : Analyse des indicateurs Etape06 : Rédaction des rapports Etape07 : Correction et validation Etape08 : Envoie le TB à toutes les unités de CEVITAL
5. Quelles sont les principales composantes d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise CEVITAL ?	Les différents agrégats, l'effectif, la masse salariale, accidents de travail, les absences, les heures supplémentaires

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

6. Depuis quand vous utilisez le TBRH au sein de votre direction ?	Depuis le début de l'activité de l'entreprise
7. Suivez-vous une méthode particulière pour l'élaboration de votre TBRH ?	Méthode élaborée au niveau de la DRH et qui a tenu compte des besoins en informations des différentes structures
8. Qui est chargé de l'élaboration d'un tableau de bord RH ?	Chargé reporting
9. Quelle est la durée de réalisation d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL ?	Un mois pour le tableau mensuel et un an pour un exercice
10. Quelles sont les sources d'information du TBRH ?	Sage paie pour la masse salarial, et SVRH pour l'effectif
11. A qui sont destinées les informations recueillies dans les tableaux de bord RH ?	À toutes les directions
12. La conception du tableau de bord répond-elle aux exigences des utilisateurs ?	Oui
13. La direction prend-elle en considération les résultats dégagés par les indicateurs du TBRH ? Expliquer davantage ?	Oui, car c'est un outil d'aide à la décision
14. pensez-vous que le tableau de bord RH est un bon indicateur de performance des RH de l'entreprise CEVITAL ? Justifiez votre réponse ?	Oui, il permet d'être performant en suivant les indicateurs et en agissant par des actions correctives
15. Les indicateurs de la performance des RH utilisés par l'entreprise CEVITAL sont-ils significatifs ?	Oui, outils capacités de la DRH de répondre aux attentes de structure et des collaborateurs en termes de recrutement, promotion, qualité de la vie du travail, sécurité sociale, loisir et communication
16. D'après vous, quelle est l'utilité d'un TBRH en matière des prévisions sur les pratiques RH ?	Il permet de savoir où l'on est, ou l'on va et vers quelle destination et dans combien de temps

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

17. Quelles sont les aspirations futures que vous souhaitez avoir dans votre TBRH ?	Le TBRH doit répondre constamment aux besoins des utilisateurs, structures centrales, et opérationnelles pour quelles deviennent efficaces
---	--

Source : établi par nous-mêmes à base d'analyse des entretiens.

2.2. Description des résultats

Par rapport à la première question, le DRH s'appuie sur le fait que le TBRH occupe une place importante dans l'entreprise CEVITAL, or l'entreprise a besoin d'élaborer des TBRH au terme de chaque mois, se propose de mettre à la disposition des responsables, d'une façon régulière et permanente, les informations pertinentes relatives à la gestion des ressources humaines au niveau des différentes structures de CEVITAL.

Dans la réponse à la deuxième et la troisième question, le DRH nous a fait comprendre, que pour lui, le TBRH se définit comme un outil de mesure de performance facilitant le pilotage, et il est dans un triple but : de maîtrise des effectifs et de la masse salariale, par rapport aux budgets alloués, de suivi des indicateurs de gestion dans le domaine des ressources humaines, de fournir, au final, aux manager les outils d'aide à la décision, afin qu'ils inscrivent leurs actions dans une perspective d'amélioration continue.

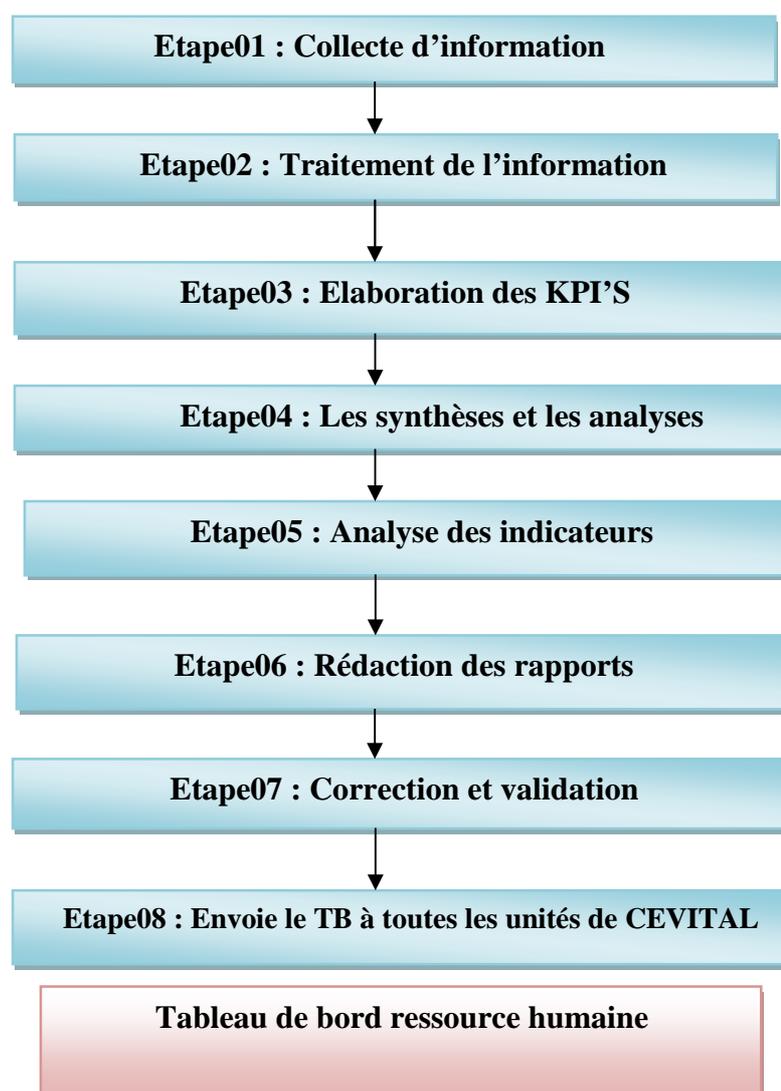
Concernant la réponse à la quatrième question, le DRH, nous a montrés la méthode d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise CEVITAL: comme on a vu précédemment, il n'ya pas une méthode particulière suivie dans l'élaboration, mais, certainement, le responsable, avait suivi les étapes fondamentales d'élaboration du TBRH. D'après l'analyse des réponses de l'entretien précédent on peut constater que les étapes d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise CEVITAL sont les suivantes :

- **Etape (01) : La collecte d'information :** c'est une base informatique de l'administration soit, effectif, masse salariale, absentéisme, ... tout cela vient de la base de données de l'administration ;
- **Etape (02) : Traitement de l'information :** porte sur des modifications pour mieux exploiter une personne qui est déclarée dans la commerciale hors wilaya, il faut le rendre à la commune de sa wilaya dans un seul fichier pour le rendre mieux exploitable ;
- **Etape (03) : Elaboration des indicateurs de performance :** lorsque les données sont prêtes à exploiter on élabore le TBRH;

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

- **Etape (04) : Synthèse et les analyses des indicateurs :** faire une synthèse des indicateurs;
- **Etape (05) : Analyse des indicateurs**
- **Etape (06) : La rédaction des rapports :** Faire un rapport détaillé sur toutes les informations concernant les indicateurs RH avec des synthèses et des commentaires.
- **Etape (07) : Correction et validation :** Une fois terminé le TB va être corrigé par le DRH.
- **Etape (08) : Envoi du TB à toutes les unités de CEVITAL :** Pour l'exploitation et prendre les décisions de mesure, dans chaque unité, parce que toutes les données concernant les unités sont dans le rapport,

Figure N° 03 : Les principales étapes d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise CEVITAL.



Source : établi par nous-mêmes à base d'analyse des entretiens

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

Pour la réponse à la cinquième question, nous amène à constater que pour le DRH, le TBRH est composé des différents agrégats, l'effectif, la masse salariale, accidents de travail, les absences, les heures supplémentaires, et parmi les indicateurs majeurs que l'entreprise CEVITAL à utilisés, on trouve:

❖ L'analyse des trois indicateurs majeurs du TBRH de l'entreprise CEVITAL :

1. Effectif

Tableau N°04 : La répartition de l'effectif de janvier 2019 et l'effectif de février 2019

L'évolution des effectifs durant l'année 2019 est résumée comme suit :

Jan-19	Fév-19	Ecart	évolution	Effectif prévisionnel 2018	Ecart
3450	3458	8	0.23%	3420	38

Source : Etabli par nos propre soins à partir de document interne de l'entreprise.

- D'après les resultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que l'effectif total de l'entreprise CEVITAL affiche une hausse de (08) personnes en février 2019, soit une evolution de (0,23%).

L'effectif 2019 est supérieur à l'effectif prévu en 2018 de 38 personnes et ce, pour des raisons suivantes : départs (démission, fin de contrat), nouvelles recrues (agents d'entretien, superviseur process..).

➤ La répartition des effectifs par tranche d'âge

Tableau N°05 : La répartition des effectifs par tranche d'âge et sexe

Tranche d'Age	Femme	Homme	Total
20ans- 24an	1	15	16
25ans- 29ans	14	121	135
30ans- 34ans	23	468	491
35ans- 39ans	58	884	942
40ans- 44ans	32	843	875
45ans- 49ans	25	558	583
50ans- 54ans	10	284	294
55ans- 59ans	3	93	96
60ans- 64ans	1	17	18

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

65et +	1	7	08
Total	168	3290	3458
Ratio	5%	95%	
Age moyen	39	40	40

Source : Etabli par nos propres soins à partir de document interne de l'entreprise.

A partir du tableau, nous remarquons que la tranche d'âge dominante dans l'entreprise CEVITAL est située entre **35** et **39** ans, il existe 942 personnes.

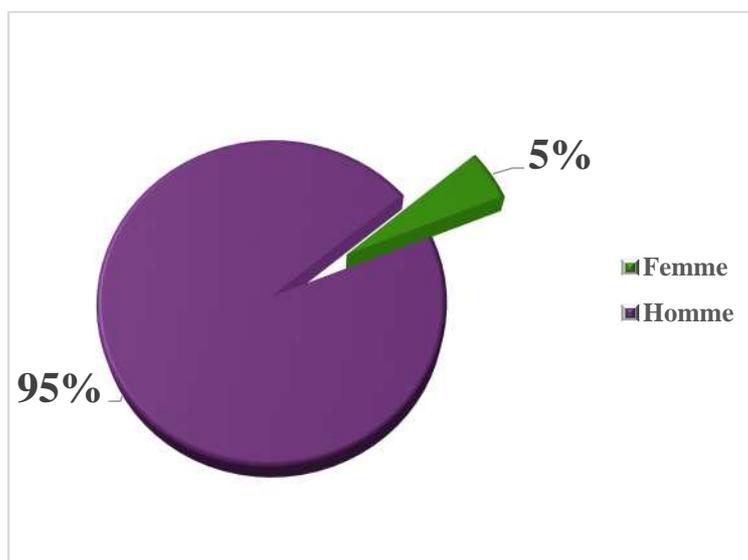
Le ciblage de cette tranche d'âge peut être expliqué par le fait que l'entreprise CEVITAL s'appuie sur des personnes ayant acquis de l'expérience, développé des compétences, capables d'assumer les exigences des postes immédiatement sans passer par un temps d'adaptation. Ceci permet à l'entreprise de gagner en termes de temps de formation, et de parrainage et en termes de coûts relatifs à la formation, et à l'apprentissage. Également, les personnes appartenant à cette tranche d'âge.

L'âge moyen de CEVITAL agro-industrie est de 40 ans.

Les femmes ne représentent que **5%** de l'ensemble de l'effectif et ça pour plusieurs raisons en cite à titre exemple : les femmes ne pratiquent pas les travaux pénibles et le surcroit pendant la nuit, car c'est interdit par la loi.

On peut constater que la pyramide des âges est importante à l'entreprise CEVITAL parce qu'elle donne une cartographie sur la RH (déterminer les départs à la retraite, préparation de la relève, anticiper à un recrutement, surtout lorsqu'il s'agit des cadres au des postes supérieurs...).

Figure N°04 : Répartitions des effectifs



Source : Etabli par nos propres soins à partir de l'entretien effectué.

Tableau N° 06 : Pyramide d'ancienneté

Nombre d'année	Effectif	Taux
(-) 5 ans	300	9%
5 ans- 10 ans	1699	49%
>10 ans	1459	42%
Total	3458	100%

Source : Etabli par nos propres soins à partir de document interne de l'entreprise.

Au niveau de CEVITEL, 91% des salariés totalisent une ancienneté supérieure à 5 ans ; d'où un taux de stabilité égal à 0,09 situé dans la norme communément admise.

Taux d'ancienneté = nombre d'agent ayant moins de 05 ans /Effectif total

- Un ratio normal doit être compris entre **0,1** et **0,2**.
- En dessous de **0,1** il s'agit d'un manque de renouvellement du personnel.
- Au-delà de **0,2**, c'est l'expérience collective qui risque de manquer

2. La masse salariale

La gestion de la masse salariale de l'entreprise est une préoccupation majeure des entrepreneurs. Le calcul de la masse salariale est le cumul des rémunérations brutes des

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

salariés de l'entreprise, correspondant aux salaires et primes des salariés au cours de l'exercice. Il s'agit donc du coût supporté par l'entreprise pour payer ses salariés auxquels sont retirées les charges patronales.

Il est donc fondamental de bien la piloter pour optimiser la rentabilité de l'entreprise CEVITAL. La masse salariale, pouvant être analysée par catégories de personnes, par établissement, par ancienneté, par métier au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°07 : Masse salariale réalisée / chiffre d'affaire 2019

MS Réalisée 2019	CA Réalisé 2019	Ratio MS /CA
727544517,44 DA	25393181893 DA	2,87%

Source : Etabli par nos propres soins à partir de l'entretien effectué.

On remarque, à partir des résultats de tableau ci-dessus que, le rapport masse salariale / chiffre d'affaire réalisé au 28 février 2019 est de **2,87%**.

On peut dire que la masse salariale réalisée en 28 février 2019 n'est pas dépasser la norme, c'est-à-dire n'est pas dépassé le budget prévu, alors l'entreprise Cevital est sur une bonne voie, elle est performante.

3. Absentéisme

L'absentéisme est un sujet sensible dans l'entreprise CEVITAL, il n'est pas une fatalité, et est l'une des préoccupations fondamentale du TBRH au sein de l'entreprise CEVIATL. D'après le responsable du TBRH au sein de l'entreprise CEVITAL la hausse du taux d'absentéisme est signe des conflits dans l'entreprise, et un signe d'insatisfaction des travailleurs, et l'absence d'un travailleur surtout un operateur sur machine peut endommager la rentabilité de l'entreprise, qui provoque la perte de beaucoup d'argent, causé par la vacation d'un poste de travail très sensible (la machine de production). Et en d'autre terme, la baisse du taux d'absentéisme signifie la stabilité et la satisfaction des travailleurs, et qui est un atout fort pour les dirigeants de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°08 : La répartition de l'absentéisme de mois de janvier et février 2019

Rubriques	janvier-19	février-19	Écart	Évolution
Heures d'absences	26 598	26 263	335	-1,26%
Taux d'absentéisme	4,47%	4,41%	-0,06%	

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

On remarque que le taux d'absentéisme de l'entreprise CEVITAL a enregistré une légère diminution du mois janvier 2019 par rapport au février 2019 avec un taux de -0.06%.

La réponse à la sixième question, nous amène à constater que pour le DRH l'utilisation du TBRH existe depuis le début de l'activité de l'entreprise ;

En ce qui concerne la réponse à la septième, on constate que le TBRH est élaboré selon le DRH, lorsqu'il ya un besoin des informations des différentes structures de l'entreprise ;

D'après la réponse du DRH à la huitième question, on constate que le chargé reporting a pour principale mission de transmettre des rapports consolidés et réglementaires à la direction générale après avoir analysé les écarts existants entre le compte prévisionnel et les situations réelles ;

Par rapport à la réponse de la neuvième question, nous avons pu détecter la durée moyenne de la mise en place d'un tableau de bord, qui valait à un mois, mais aussi une année environ pour celui qu'ils font annuellement.

Par rapport à la dixième question le chargé de reporting c'est lui qui s'engage de rapporter les informations concernant les indicateurs RH. Pour les effectifs il utilise un system appelle SVRH system version ressource humaine et pour la masse salariale il utilise le logiciel sage paie un logiciel qui traite les donnés de la paie.

D'après la réponse de DRH à la question onze, nous constatons que toutes les informations pertinentes sont distingué à tout les unités de l'entreprise, pour que chacun d'eux puisse à accomplir ces taches facilement.

Par rapport à la douzième question, le DRH nous affirme que la conception de TBRH est importante au sein de l'entreprise CEVITAL par ce que elle est utile et elle répond à tout les besoins de utilisateurs.

D'après la réponse à la treizième question, le DRH à bien précisé que la direction prend en considération les résultats dégagés par les indicateurs du TBRH.

La réponse à la quatorzième question du DRH, nous pouvons dire qu'un bon TB est celui qui répond aux besoins des parties prenantes en les alimentant en information pertinentes, fiables et utiles. Ces informations les aideront à bien analyser les situations présentes pour prendre les décisions justes.

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

Et pour la quinzième question, d'après la réponse de DRH, nous constatons que ce sont les indicateurs de la performance qui mesurent la RH.

Concernant la réponse à la seizième question, le responsable nous a expliqués l'utilité d'un TBRH, en matière des prévisions sur les pratiques RH au sein de CEVITAL, il a dit « il permet de savoir où l'on est, où l'on va et vers quelle destination et dans combien de temps ».

Et concernant la réponse à la dernière question, le directeur attend la continuité d'efficacité dans leur tableau de bord RH.

Deuxième partie : Analyse et interprétation de données

2.3. Analyse et interprétation de données rassemblées par questionnaire :

Premier axe : Il porte sur les informations personnelles des salariés dont l'objectif est de vérifier les données liées à notre échantillon d'étude.

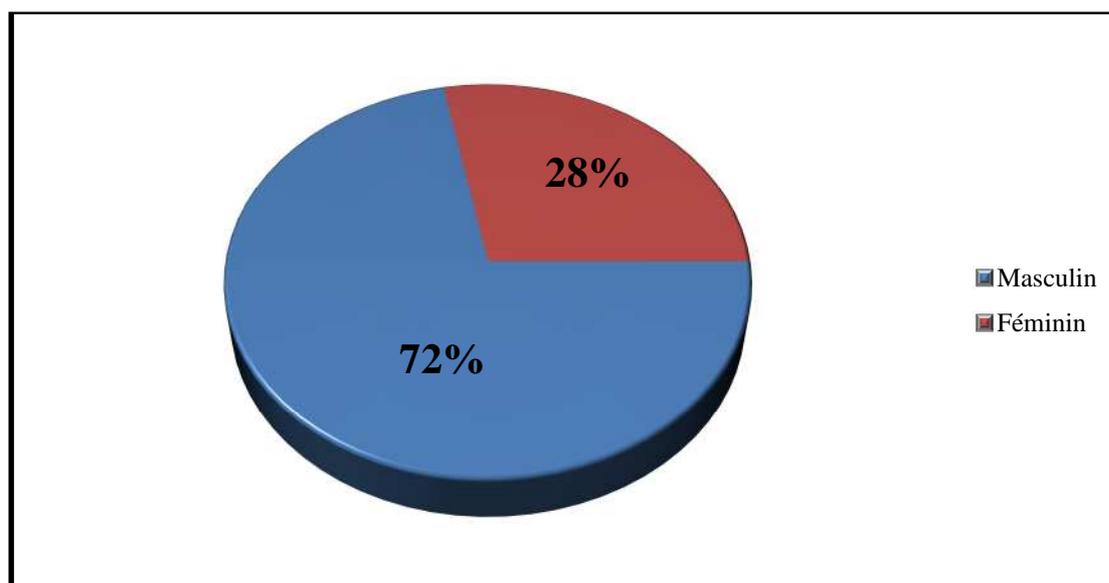
Q 01 : L'échantillon

Tableau N°09 : Présentation de l'échantillon de l'étude

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Masculin	18	72%
Féminin	07	28%
Total	25	100%

Source : graphique réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N° 05 : l'échantillon de l'étude



Source : graphique réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

D'après les données qui sont dans la figure ci-dessus, le sexe masculin domine dans l'entreprise CEVITAL, soit un taux de 72% face au 28% pour le sexe féminin, donc il n'existe pas un équilibre dans la répartition de sexe de la population dans l'entreprise CEVITAL.

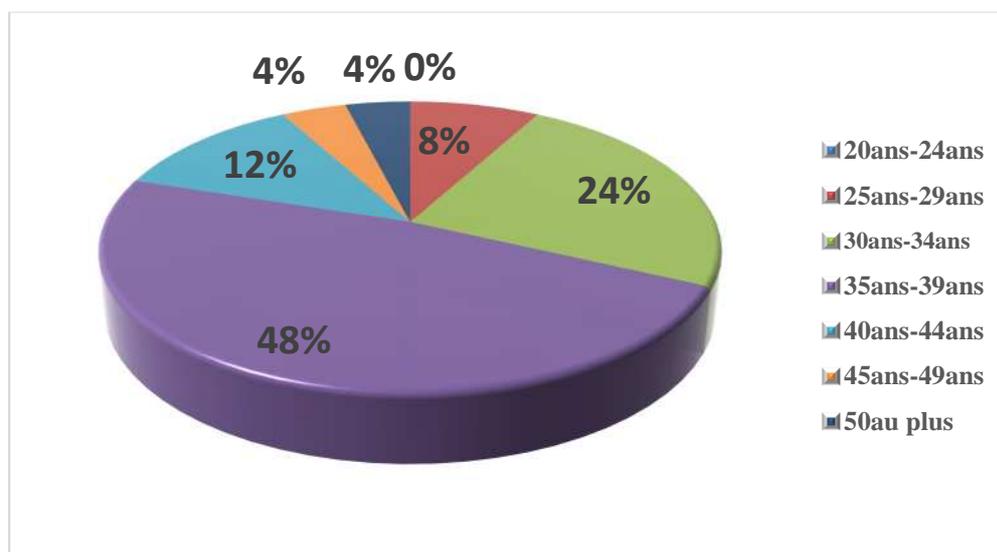
Q 02 : tranches d'âge

Tableau N°10 : La répartition des tranches d'âge

Tranche d'Age	Fréquence	Pourcentage
20ans-24ans	00	00%
25ans-29ans	02	08%
30ans-34ans	06	24%
35ans-39ans	12	48%
40ans-44ans	03	12%
45ans-49ans	01	04 %
50 au plus	01	04%
Total	25	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°06 : Tranche d'âge



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

On remarque, ici, que la tranche d'âge allons de 35 à 39 ans est la plus importante dans l'entreprise, cela renvoie à ce que CEVITAL favorise le recrutement des jeunes, vu la moyenne d'âge de CEVITAL qui est de 36 ans, on déduit qu'elle possède un personnel jeune.

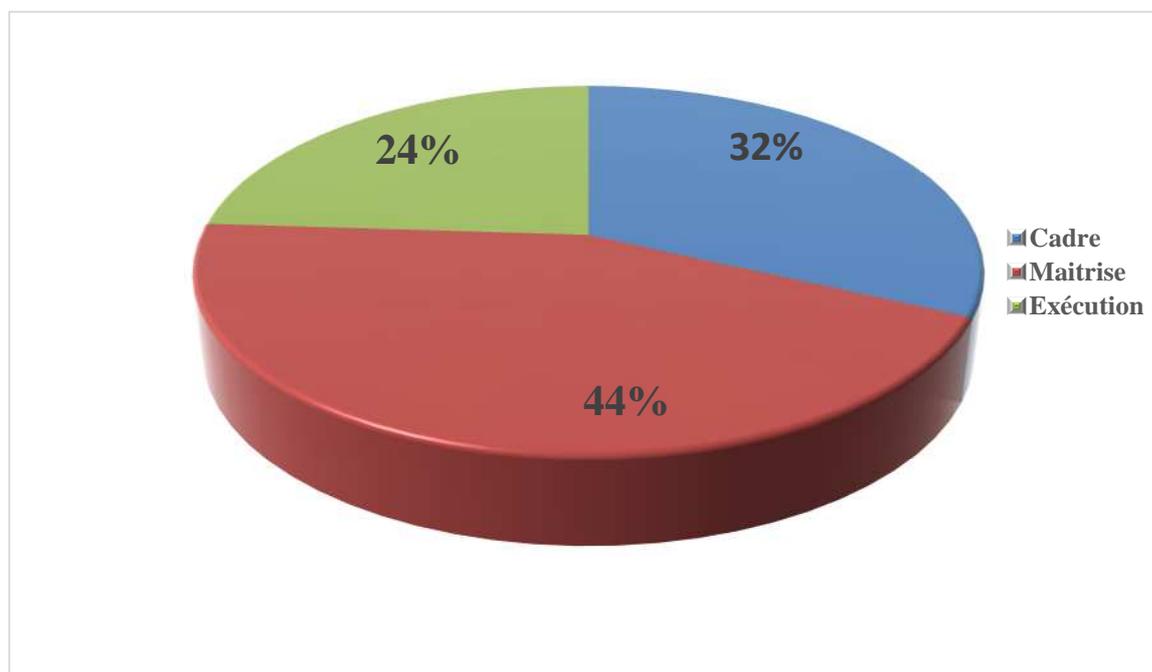
Q 03 : La catégorie socioprofessionnelle

Tableau N°11: la répartition des échantillons selon la catégorise socioprofessionnelle

Désignation	Effectif	Pourcentage
Cadre	08	32%
Maitrise	11	44%
Exécution	06	24%
Total	25	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°07: Les catégories socioprofessionnelles



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

La représentation de l'effectif de l'entreprise en matière de catégories socioprofessionnelles concernant les répondants de la direction ressources humaines se présente comme suit : 48% qui représentent les agents de maitrise, suivi de 24% de cadres et de 24% d'agents d'exécutions.

D'après les résultats de l'enquête remarqués dans le tableau et la figure ci-dessus, on constate que le taux le plus important est celui des agents de maitrise, et cela renvoie à l'activité de l'entreprise CEVITAL.

Aussi le taux des cadres est important, car la fonction de ses derniers est très importante dans l'entreprise pour l'accomplissement de ses différentes tâches liées aux affaires administratives et au contrôle, mais aussi, les activités complexes de l'entreprise qui nécessite un personnel hautement qualifié pour les accomplir car CEVITAL est une technologie de pointe pour l'accomplissement de ses différentes tâches.

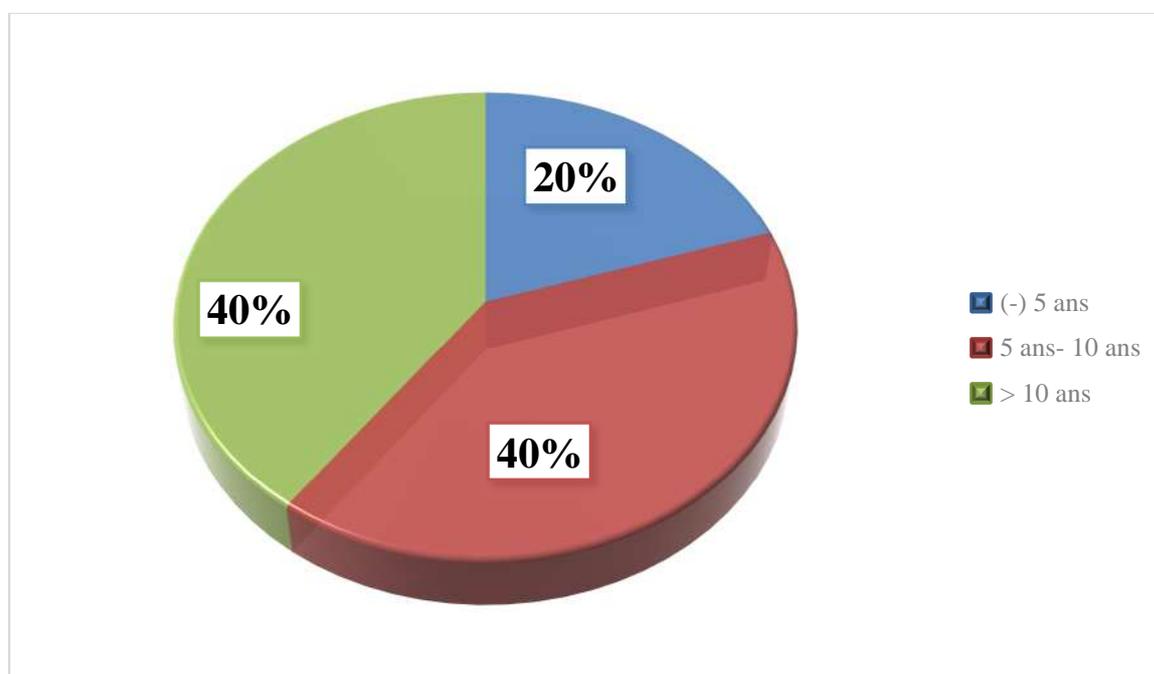
Q 04 : Répartition selon l'ancienneté

Tableau N°12 : la répartition des échantillons selon l'ancienneté

Désignation	Effectif	Pourcentage
(-) 5 ans	05	20%
5 ans- 10 ans	10	40%
>10 ans	10	40%
Total	25	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°08 : Répartition selon l'ancienneté



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Le tableau et la figure ci-dessus représentent le nombre d'années (ancienneté) de service de notre échantillon d'étude. Nous remarquons que la majorité des salariés de la direction ressource humaine possèdent au minimum 5 ans d'ancienneté et plus, car 40% des salariés ont une ancienneté qui varie de cinq à dix ans, et que 20% des salariés ont une ancienneté de moins de cinq années, et enfin 40% des salariés possèdent plus de dix ans d'ancienneté.

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

On peut dire que CEVITAL possède un capital humain vari, qui est constitué de personnes âgées et expérimentées et aussi de jeunes moins anciens, mais possédant des qualités leurs permettant d'évoluer et d'apprendre à faire mieux leurs tâches.

Deuxième axe : Englobe en générale le Tableau de bord RH au sein de l'entreprise CEVITAL.

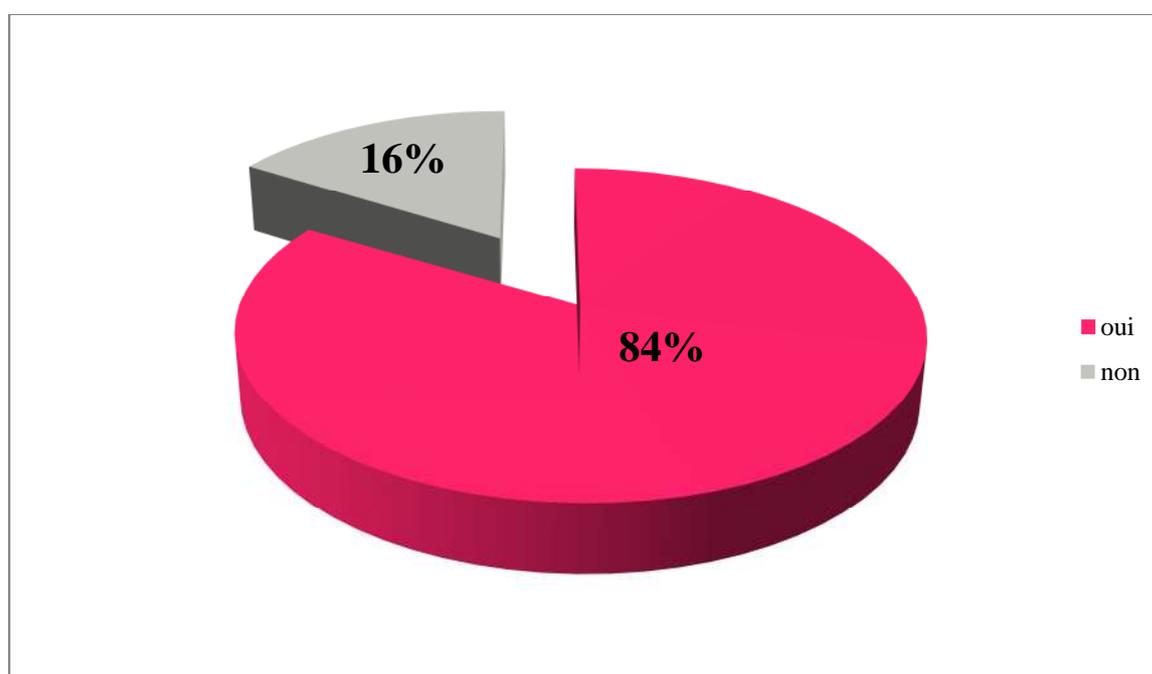
Q 05 : Savez-vous qu'est-ce qu'un tableau de bord RH dans l'entreprise CEVITAL ?

Tableau N°13 : identification du concept du tableau de bord RH

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	21	84%
Non	04	16%
Total	25	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°09 : identification du concept du tableau de bord



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

On constate d'après le tableau et la figure ci-dessus, que 84%, une quasi-totalité des enquêtés savent, c'est quoi un tableau de bord RH, or pour eux le tableau de bord est considéré comme un outil de contrôle de gestion et d'aide à la décision, car, il sert à rendre le travail plus facile

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

à base d'utilisation des indicateurs du personnelles qui gèrent les taux et avoir une vue global des résultats de RH.

Par contre, on a 16% des enquêtés qui disent qu'ils n'ont pas une idée à propos d'un TBRH.

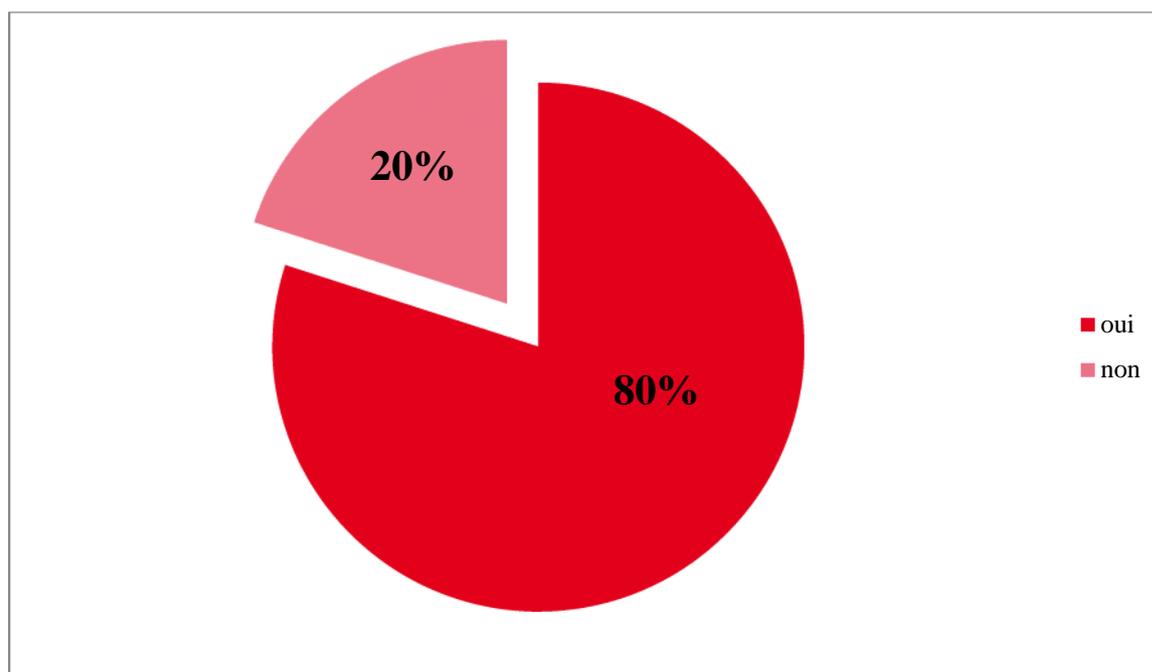
Q 06 : Avez-vous des TBRH dans l'entreprise CEVITAL ?

Tableau N°14 : Existence des TBRH dans l'entreprise CEVITAL

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	20	80%
Non	5	20%
Total	25	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°10 : Existence des TBRH dans l'entreprise CEVITAL



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

D'après les résultats du tableau, on remarque que 80% de notre échantillon enquêté répond qu'il existe des tableaux de bord RH au sein de CEVITAL, pour les mettre en œuvre et corriger les anomalies. Par contre 20% disent le contraire.

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

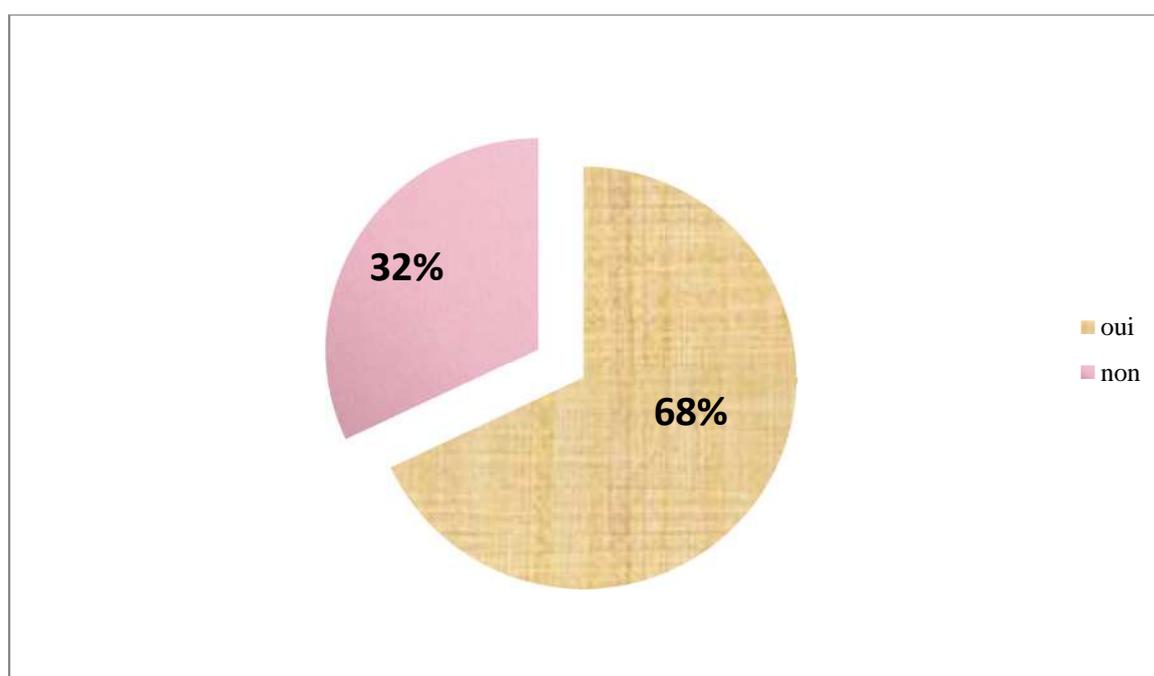
Q 07 : Avez-vous des outils de gestion similaire au TBRH ?

Tableau N°15 : Autres outils de gestion similaire au TBRH

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	17	68%
Non	08	32%
Total	25	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N° 11: Autres outils de gestion similaire au TBRH



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

D'après les résultats de l'enquête qui sont illustrés dans le tableau ainsi la figure, on remarque que 68% confirme que l'entreprise CEVITAL utilise des outils de gestion similaires au TBRH de différents types (stocks, rapport mensuel des activités, ERP, contrôler l'évolution de l'entreprise, tableau de bord informatique, fichier réseau), qui sont de degré important, très utile et très pertinent. Par contre 32%, qui pensent le contraire.

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

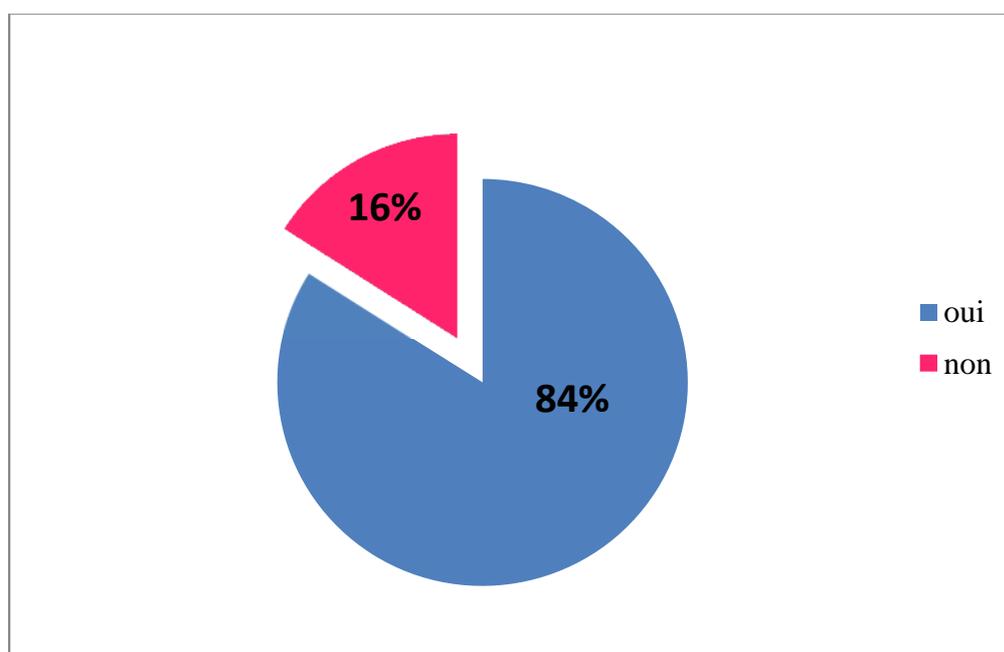
Q 08 : Jugez-vous utile de mettre en place un tableau de bord RH ?

Tableau N°16: L'utilité de mise en place d'un tableau de bord RH

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	21	84%
Non	04	16%
Total	25	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°12 : L'utilité de mise en place d'un tableau de bord RH



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

A partir des résultats obtenus dans le tableau et la figure ci-dessus, on peut remarquer que la majorité 84% des, enquêtés, juge qu'il est utile de mettre en place un TBRH au sein de CEVITAL, par ce qu'il permet aux utilisateurs de connaitre les informations de l'entreprise, et contrôler son évolution, et ils affirment que sans TBRH, on ne peut pas gérer la RH.

Et 16% voit qu'il est inutile de mettre en place un TBRH.

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

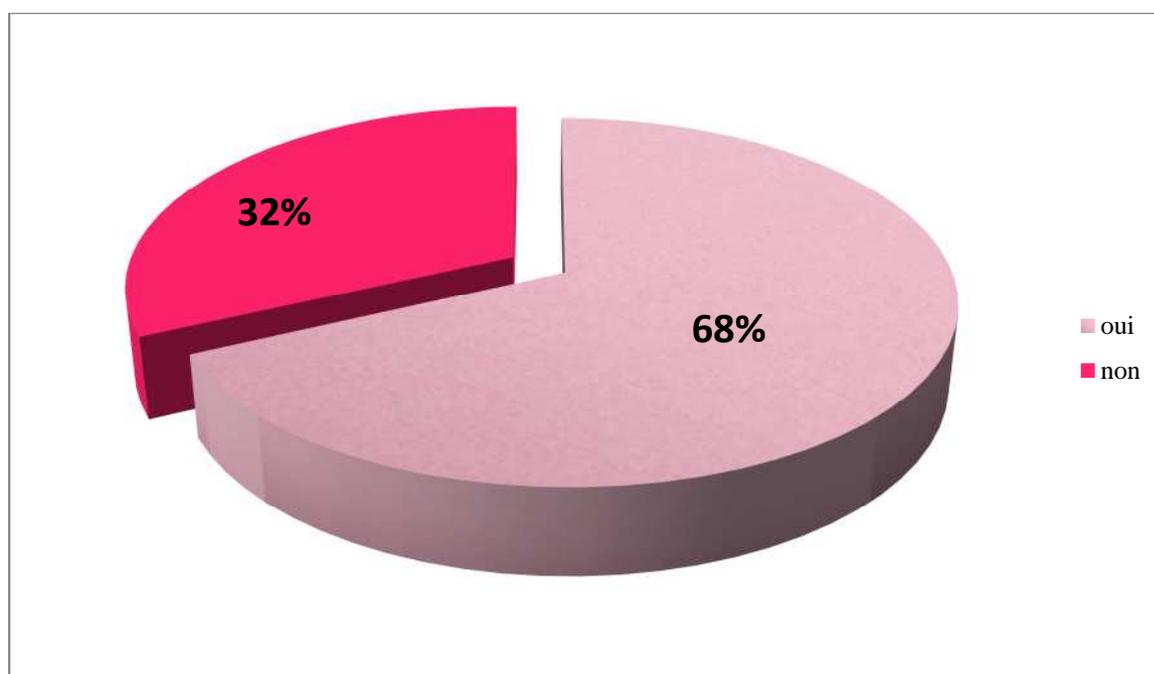
Q 09 : TBRH peut-il être utilisé comme un outil de communication ?

Tableau N°17 : TBRH comme outil de communication

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	17	68%
Non	08	32%
Total	25	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°13: TBRH comme outil de communication



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

On remarque que d'après les résultats de tableau, ainsi la figure ci-dessus 68% d'enquêtés voient que le TBRH est utilisé comme un outil de communication, entre trois destinations principales : la DG, le contrôleur de gestion social, la DRH et ses différents services RH.

Le reste 32% disent non.

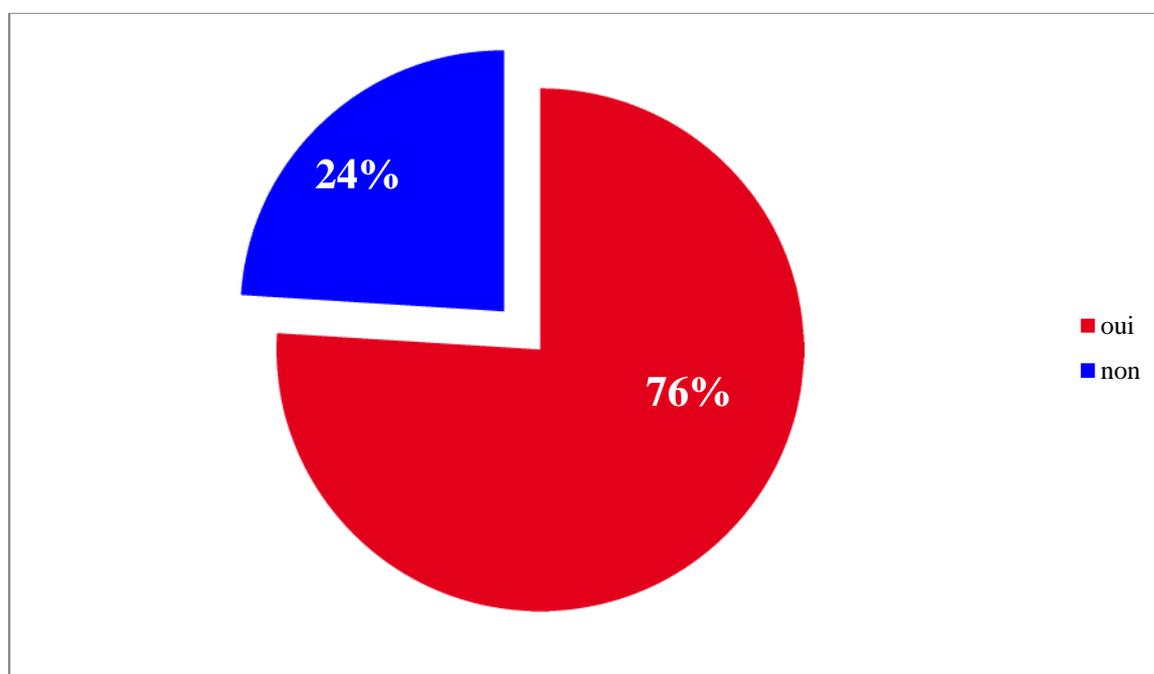
Q 10 : Existe-il une relation entre le TBRH et le reporting ?

Tableau N°18 : Relation entre TBRH et reporting

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	19	76%
Non	16	24%
Total	25	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°14 : Relation entre TBRH et reporting



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

D'après les résultats de l'enquête qui sont concrétisés dans le tableau et la figure, on remarque que la majorité, 76%, dit qu'il existe une relation entre le TBRH et le reporting, dans la structure et le contenu, les deux se rassemblent, et la grande différence entre eux, c'est que le reporting est plus détaillé que le TBRH. Par contre 24% des enquêtés disent qu'il n'y a pas une relation entre eux.

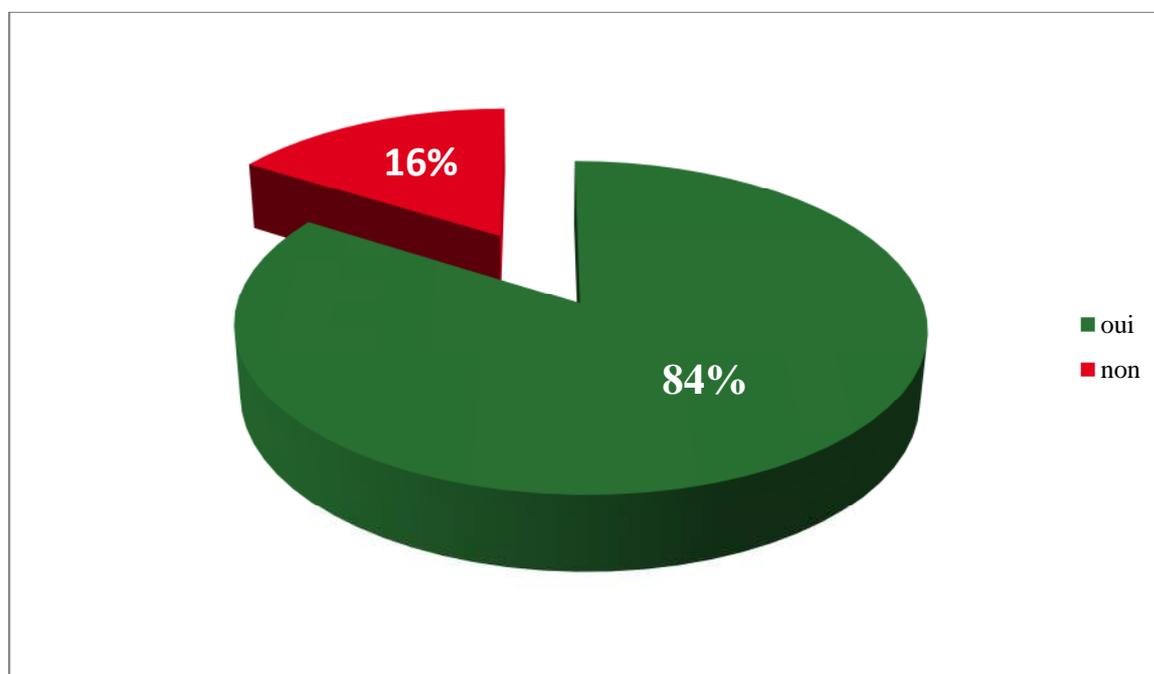
Q 11 : La conception du tableau de bord RH répond-elle aux exigences des utilisateurs ?

Tableau N°19 : Le tableau de bord RH au service des pratiques comptables

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	21	84%
Non	04	16%
Total	25	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°15 : Le tableau de bord RH au service des pratiques comptables



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

A partir des résultats dégagés dans le tableau et la figure, 84% des enquêtés sont positives, c'est-à-dire, la conception du TBRH répond aux exigences des utilisateurs, par ce qu'elle est obligatoire, ils disent qu'un tableau de bord demeure à l'écoute des destinataires pour toute suggestion, allons dans le sens d'amélioration.

Une minorité de 16% qui dit que la conception du TBRH ne répond pas aux exigences des utilisateurs.

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

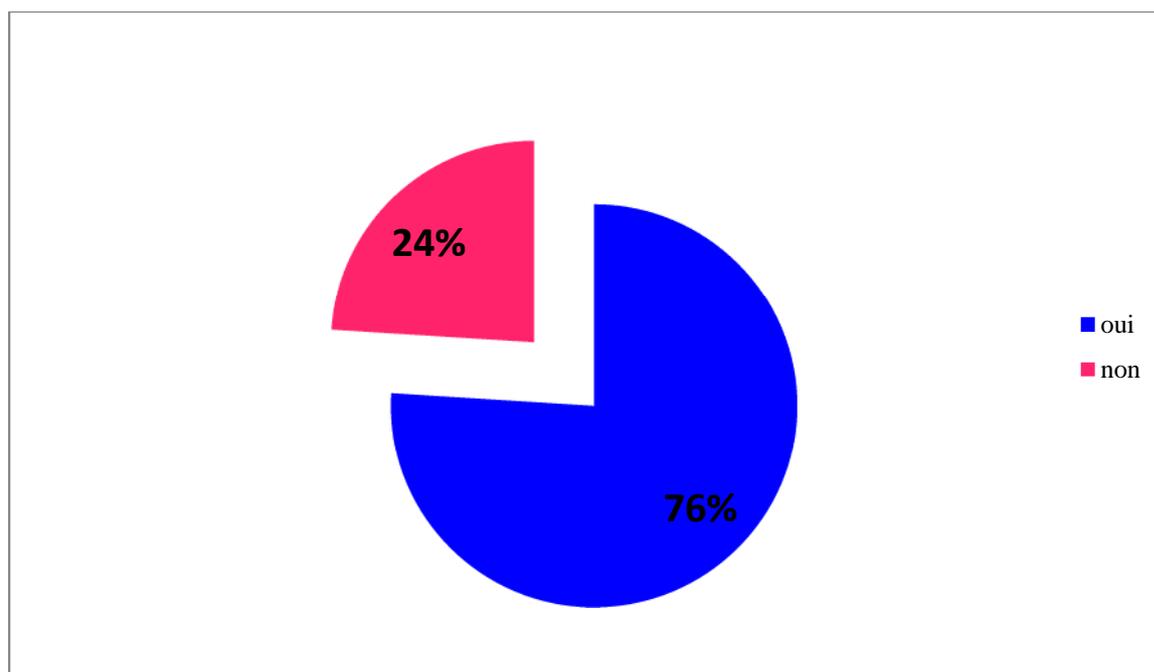
Q 12 : Pensez-vous que le TBRH est un bon indicateur de la performance des RH de l'entreprise CEVITAL ?

Tableau N°20 : TBRH comme indicateur de la performance des RH

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	19	76%
Non	06	24%
Total	25	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°16 : TBRH comme indicateur de la performance des RH



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Les données du tableau et la figure ci-dessus, nous montrent que 76% des salariés enquêtés pensent que le tableau de bord est un bon indicateur des RH au sein de CEVITAL, voir que le TBRH est considéré comme miroir pour piloter à conduire dans le bon sens, et il permet de pourvoir une vision dans le passé, le présent et le future car est un indicateur qui sert à la performance.

24% des enquêtés ne pensent pas que le TBRH est un bon indicateur de la performance RH.

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

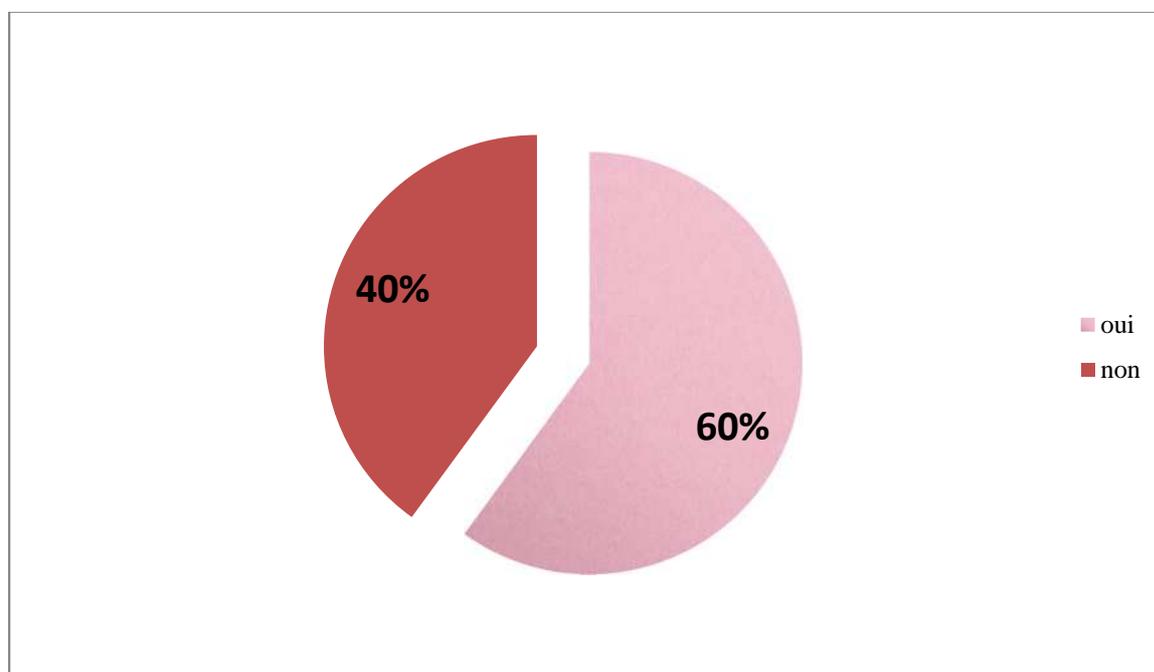
Q 13 : Les tableaux de bord servent-ils vraiment à la gestion des ressources humaines ?

Tableau N°21 : Le tableau de bord comme outil de la gestion des ressources humaines

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	15	60%
Non	10	40%
Total	25	100%

Source : établi par nos propres soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°17 : Le tableau de bord comme outil de la gestion des ressources humaines



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

On constate d'après le tableau ainsi que la figure, que 60% des salariés répondent par oui à cette question, voir le rôle de TB dans la GRH, dont il permet de suivre et d'étudier les indicateurs RH tel que l'effectif, taux absentéisme...

40% des enquêtés répondent par non.

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

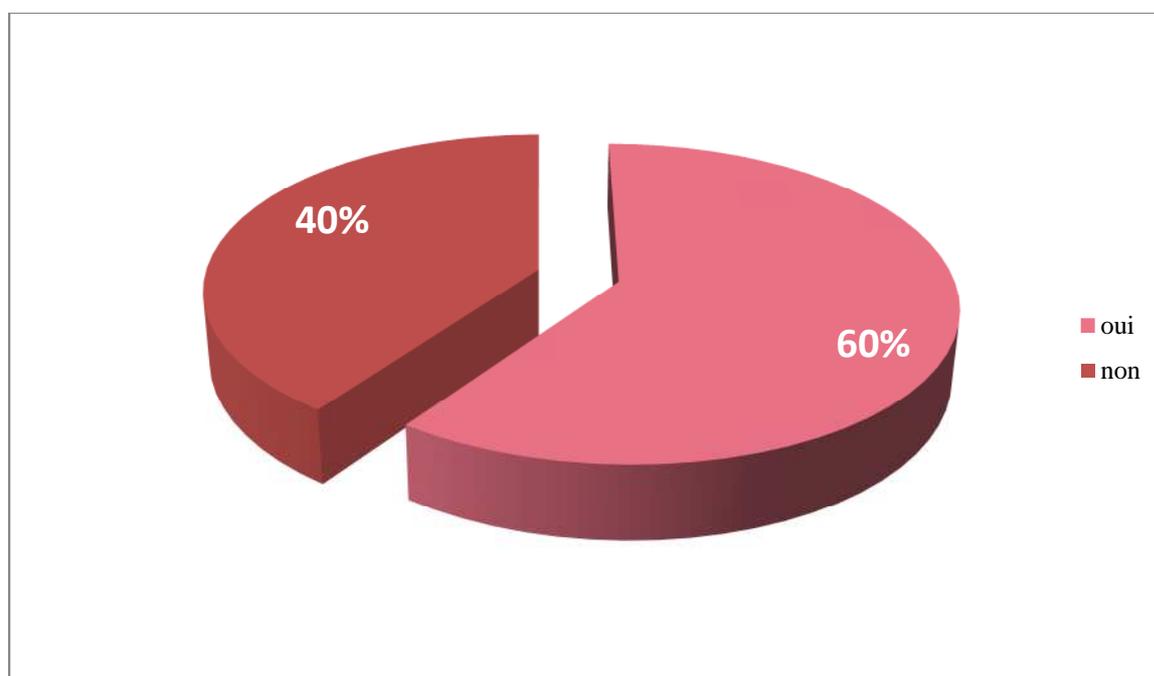
Q 14 : La direction prend-elle en considération les résultats dégagés par les indicateurs du TBRH lors de sa prise de décision ?

Tableau N°22: Prise en considération les résultats issus du TBRH par la direction

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	17	68%
Non	08	32%
Total	25	100%

Source : établi par nos propres soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°18 : Prise en considération les résultats issus du TBRH par la direction



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

On remarque dans le tableau et la figure ci-dessus, que 68% des enquêtés répondent que la direction prend en considération les résultats dégagés par les indicateurs du TBRH lors de prise de décision.

32% des enquêtés pensent le contraire.

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

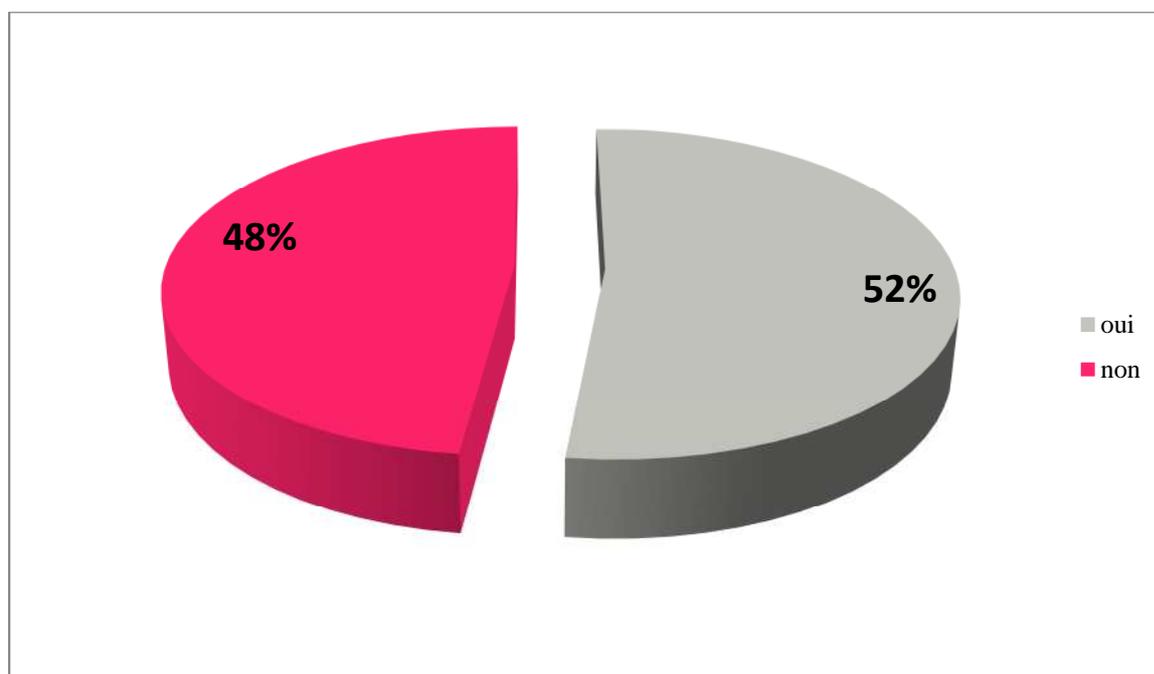
Q 15 : Les indicateurs RH utilisés suivent-ils des références de base pour pouvoir les interpréter et les comparer

Tableau N°23: Mesurabilité des indicateurs TBRH

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	13	52%
Non	12	48%
Total	25	100%

Source : établi par nos propres soins à partir des données de l'enquête.

Figure N° 19 : Mesurabilité des indicateurs TBRH



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Les données du tableau et la figure ci-dessus, nous montrent que 52% des salariés enquêtés disent que les indicateurs RH suivent des références de base pour pouvoir les interpréter et les comparer, car sans référence de base pas d'interprétation, pour le taux d'absentéisme par exemple il ne doit pas dépasser les (05%). Si le TBRH signale que le taux de la masse salariale et le taux d'absentéisme dépassent les normes, une réunion sera animée avec le DRH et les responsables concernés pour étudier les causes du problème, et proposer

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

des actions correctrices. Par contre, 48% des enquêtés disent que les indicateurs RH ne suivent pas les références de base pour pouvoir les interpréter et les comparer.

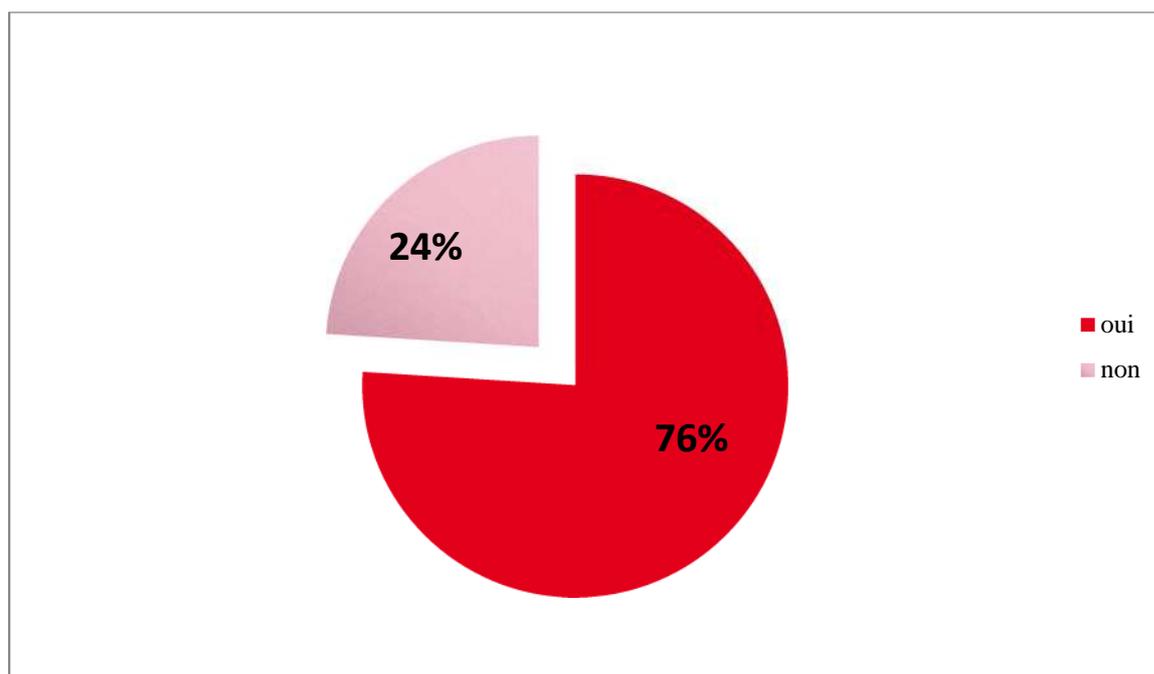
Q 16 : Est-ce que votre TBRH répond à la contrainte de prévision ?

Tableau N°24: Contrainte en matière prévision du TBRH

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	19	76%
Non	06	24%
Total	25	100%

Source : établi par nos propres soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°20 : Contrainte en matière prévision du TBRH



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

On remarque dans le tableau et la figure, que 76% des enquêtés disent que le TBRH répond à la contrainte des prévisions, ils ont donné un exemple sur le taux des proches de la retraite est élevé, ça nécessite une décision de lancer un recrutement. 24%, sont contre.

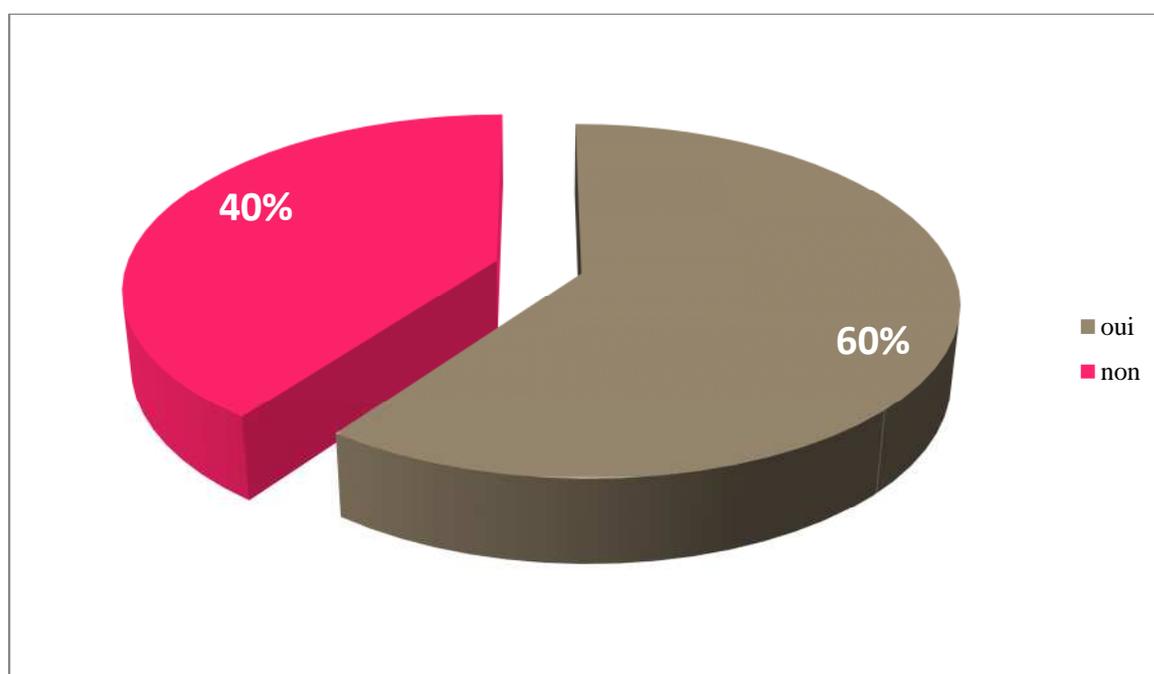
Q 17 : Est-ce-que le TBRH vous aide dans votre processus décisionnel ?

Tableau N°21 : TBRH et processus décisionnel

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	15	60%
Non	10	40%
Total	25	100%

Source : établi par nos propres soins à partir des données de l'enquête.

Figure N° 21 : TBRH et processus décisionnel



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Dans ce tableau, on remarque que 60% des salariés sont positifs, le TBRH aide dans le processus décisionnel pour prendre les décisions adéquates. Par contre, 40% disent le contraire.

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

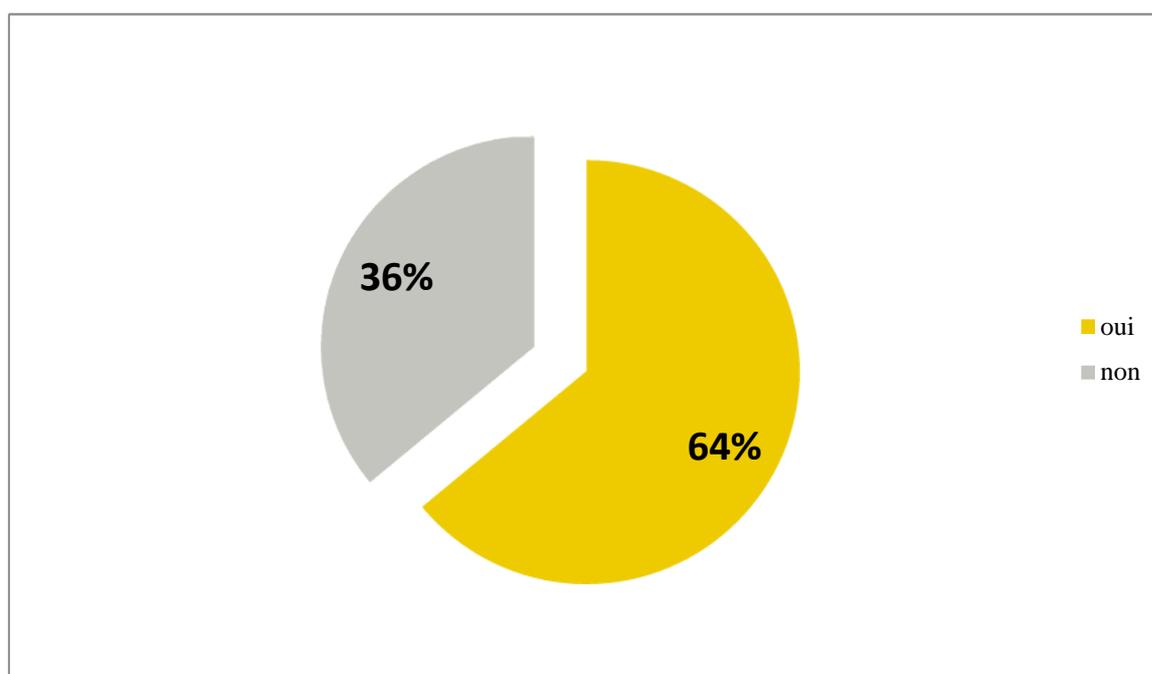
Q 18 : Participez-vous dans l'amélioration et du suivi du TBRH ?

Tableau N°26: Amélioration et suivi du TBRH

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	16	64%
Non	09	36%
Total	25	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°22 : Amélioration et suivi du TBRH



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

On remarque dans le tableau et la figure ci-dessus, que 64% des salariés enquêtés participent dans l'amélioration et du suivi du TBRH, par exemple améliorer certains paramètres par rapport aux normes exigées, et que 36% ne participe pas dans l'amélioration et le suivi du TBRH.

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

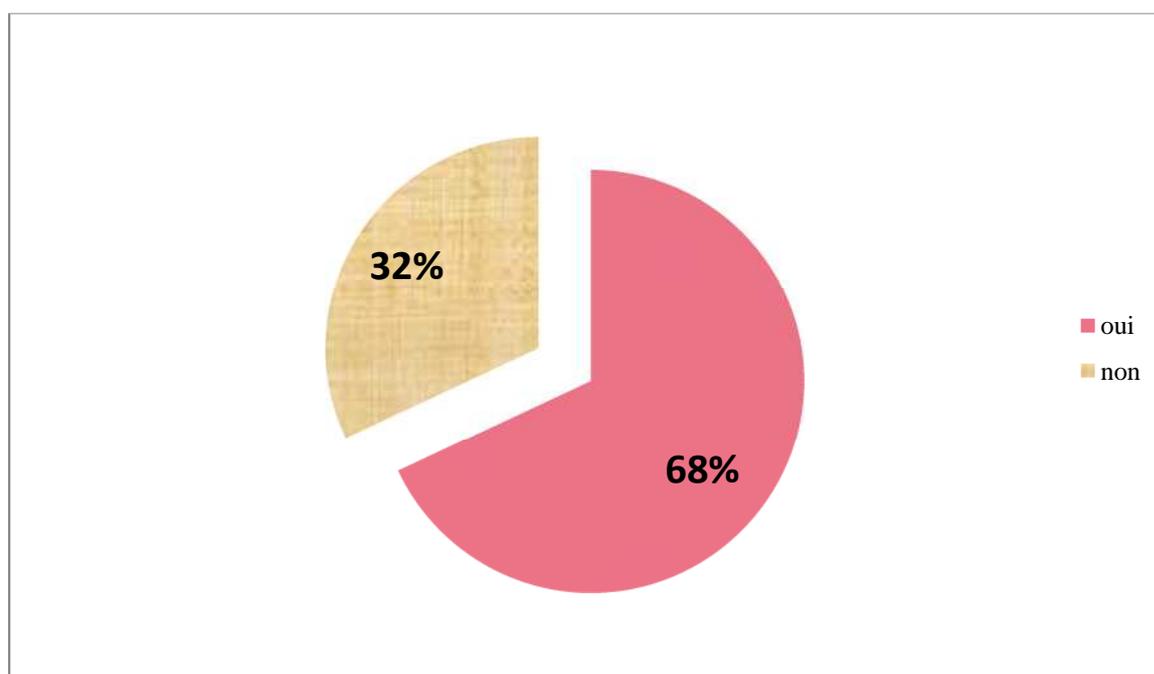
Q 18 : Est-ce que le TBRH influence sur la performance de l'entreprise CEVITAL ?

Tableau N°27 : L'influence du tableau de bord sur la performance de l'entreprise

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	17	68%
Non	08	32%
Total	25	100%

Source : établi par nos propres soins à partir des données de l'enquête.

Figure N° 23 : L'influence du tableau de bord sur la performance de l'entreprise



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Les données du tableau et la figure ci-dessus nous montrent, que 68% des enquêtés disent que le TBRH influence sur la performance de l'entreprise CEVITAL, et il donne des indicateurs. Et 32% pensent que TBRH n'influence pas sur la performance de l'entreprise.

Chapitre 03 Tableau de bord outil de pilotage et de mesure de performance au sein de CEVITAL

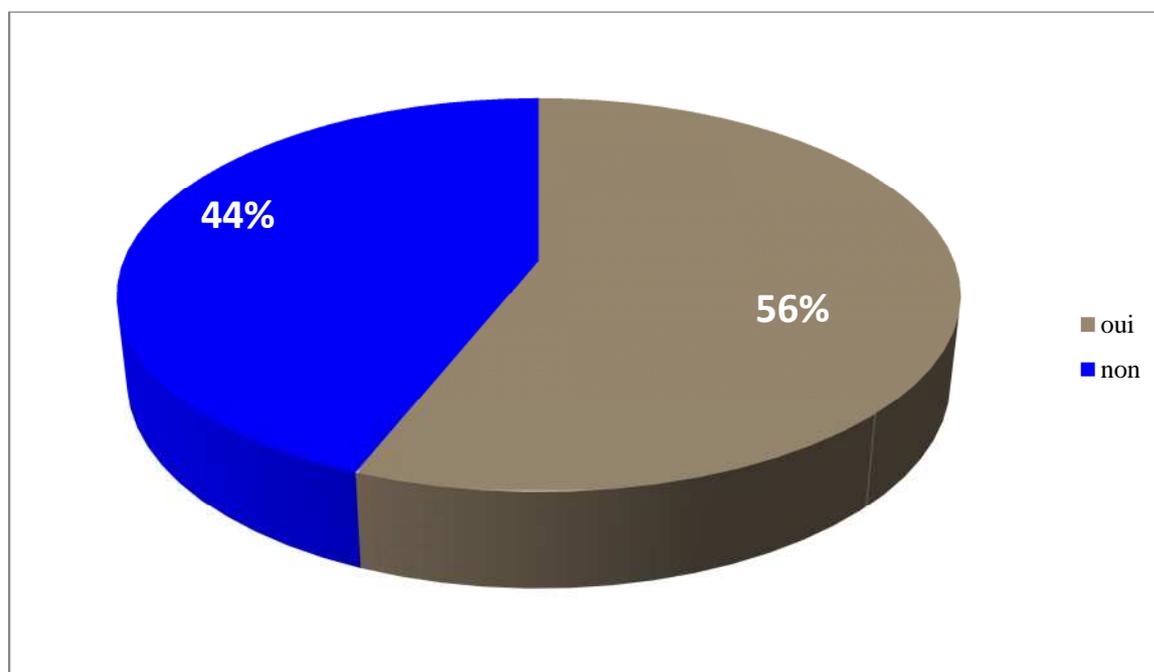
Q 20 : Est-ce que le tableau de bord permet la mesure et le pilotage de la performance des RH ?

Tableau N°28 : Place du TB dans le pilotage et la performance des RH

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	14	56%
Non	11	44%
Total	25	100%

Source : établi par nos propres soins à partir des données de l'enquête.

Figure N° 24 : Place du TB dans le pilotage et la performance des RH



Source : établi par nos propres soins à partir des données de l'enquête.

D'après le tableau et la figure, 56% des salariés pensent que le TB permet la mesure et le pilotage de la performance des RH, en adaptant les résultats obtenus en fonction de l'évolution de l'environnement.

Par contre 44% des enquêtés disent que le tableau de bord ne permet pas la mesure et le pilotage de la performance des RH.

Conclusion

Dans cette partie, qui représente le dernier chapitre de notre mémoire de recherche. Nous nous sommes intéressés au cas d'une entreprise algérienne qu'est CEVITAL. Ainsi, nous avons essayé de répondre à notre question de recherche principale en analysant les données collectées à travers nos analyses des entretiens effectués et les documents fournis par l'organisme d'accueil, ainsi que nos analyses des questionnaires.

A travers ce chapitre, nous avons essayé de présenter l'entreprise CEVITAL. Elle assure toutes les actions relatives à ses activités, et nous avons constaté que pour permettre aux décideurs de mieux contrôler, de piloter et de prendre des meilleures décisions aux moments opportuns concernant les ressources humaines, il faut choisir les indicateurs les plus adaptés qu'on juge importants, nous avons essayé d'analyser notre entretien, puis on a analysé le questionnaire avec les salariés de service RH. En effet, nous avons constaté lors de notre entretien effectué à la DRH au sein de CEVITAL, que le DRH de cette direction a des connaissances théoriques concernant le tableau de bord RH, comme ils a des compétences qu'ils peuvent exploiter encore mieux afin de réaliser les objectifs fixés pour la DRH, et par conséquent ceux de l'entreprise. Cependant, CEVITAL profite davantage du tableau de bord RH.

Conclusion générale

Dans notre travail de recherche nous avons comme objectif de faire le point sur la problématique des pratiques RH dans une entreprise. Nous pouvons avancer que, pour mesurer et piloter la performance dans une entreprise les dirigeants doivent se doter d'instruments efficaces qui s'appuient nécessairement sur un système d'information à la fois décentralisé et synthétique qui est le tableau de bord RH.

Le tableau de bord RH est un outil de gestion à court terme il constitue un support à la fois rapide et dynamique, il utilise des indicateurs très importants pour la mesure de la performance d'une part et des instruments plus significatifs d'autre part.

Au terme de ce mémoire, il convient de revenir et de rappeler les objectifs que nous nous sommes assignés, nous avons fixé comme objectif principal, le tableau de bord comme outil de pilotage et de mesure de la performance.

Dans le cadre théorique nous avons, intitulé deux chapitres, dans le premier chapitre, nous avons intéressé à l'exploration du concept du TBRH. Et pour le deuxième, nous avons essayé d'éclairer la compréhension des concepts de la performance et les notions liées à cette dernière, avant d'entamer notre cas pratique qui est le plus important.

D'où, notre stage, effectuée à la SPA CEVITAL dans le quelle on a pu construire une image plus en moins générale sur son fonctionnement et ses caractéristiques, et les documents reçus de la part de cette dernière nous ont permis de faire une analyse sur les missions et les finalités du tableau de bord RH, et son apport sur la performance social, mais aussi de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse de travail cité au début de mémoire.

Quel est l'impact de tableau de bord RH sur la performance social de l'entreprise CEVITAL? Pour y répondre, nous constatons que l'entreprise CEVITAL, est consciente de l'utilité d'élaborer un tableau de bord RH et accorde une place importante lors de la définition de sa politique en matière de gestion des ressources humaines.

Étant totalement impliqué, le DRH veille à concevoir le tableau de bord et à le remettre dans les délais à la direction et ce afin d'exploiter les informations qui y figurent et de servir tant qu'outil de pilotage et de mesure de la performance de l'entreprise.

D'après les résultats de notre étude, nous avons déduit que, le tableau de bord occupe une place importante au sein de CEVITAL, qui est un outil de gestion qui permet aux dirigeants de prendre des bonnes décisions et de disposer d'un réseau d'indicateurs, en fonction de leur

Conclusion générale

contribution à l'efficacité de l'action, pour guider les comportements vers les objectifs et la réalisation de la stratégie de l'entreprise. Cela nous a permis de confirmer notre hypothèse.

À cet effet, le tableau de bord reste un excellent exemple du contrôle de gestion, car il diagnostique la situation de l'entreprise et met des plans d'action pour chaque indicateur défaillant afin d'améliorer les écarts et prendre des bonnes décisions.

Au cours de cette étude pratique au niveau de CEVITAL, nous avons rencontré des difficultés qui nous ont empêché de recueillir autant d'information à savoir l'insuffisance de la durée de stage, la non disponibilité permanente des équipes du contrôle de gestion dans la plupart des cas, et le refus de réponse à certaines questions, cela revient à la confidentialité des données. C'est pour cela notre recherche est limitée.

Cependant, tout travail scientifique recense des insuffisances, ceci appelle à l'ouverture d'autres pistes de recherches futures, relatives à la thématique : tableau de bord RH outil de pilotage et de mesure de la performance.

Listes bibliographie

Ouvrages

- ALAIN FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^{ème} édition, Paris, 2007.
- ALAZARD. C, SEPARI. S, «contrôle de gestion », 6^{ème} édition, Paris, DUNOD, 2004.
- ALAZARD. C, SEPARI. S, « contrôle de gestion, manuel et application » DUNOD, Paris, 2007.
- ALAZARD.C, SEPARI. S, «Contrôle de gestion », 2^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2010.
- Bernard Martory Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances », 9^e édition, dunod, 2016.
- Christophe Legrenzi Philippe Rosé, « les tableaux de bord de la DSI », 2^{ème} édition, Dunod, 2012.
- GERVAIS.M, « le contrôle de gestion », 6^{ème} édition, Economica, Paris, 1997.
- GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », 8^{ème} édition, economica, Paris, 2005.
- LANGLOIS.C, BONNIER.M, BRINGER, «Contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, 2006.
- L. AUBUT-LUSSIÉ, « Le tableau de bord: ABC et meilleures pratiques », Editeur Ludovic Aubut-Lussier, 2013.
- LEROY.M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2001.
- LOINING.H, « le contrôle de gestion des organisations et mise en œuvre », 2^{ème} édition, Paris, DUNOD, 2003.
- LORINO. P, « méthode et pratiques de la performance », les éditions d'organisations, 3^{ème} édition, 1998.
- LORINO. Ph, « le contrôle de gestion stratégique », Dunod, Paris, 1991.
- LURKIN, P, « Etats financiers, analyse et interprétation », Bruxelles : Boeck-Wesmack, 1990.
- MALLOT.J-L, JEAN.C, « l'essentiel du contrôle de gestion », Ed. Organisation, Paris, 1998.
- SELMER. C, «Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998.
- TAIEB JEANE-PIERRE, « les tableaux de bord de la gestion sociale », 4^{ème} édition, Paris, 2004.

- TAIEB JEANE-PIERRE, «les tableaux de bord de la gestion sociale », Ed Dunod, 6^{ème} Ed, Paris, 2011.
- VOYER P, « tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », presses de l'Université du Québec, 2006.

Articles et Thèse

- ANTHONY. R N, « Planning and control systems », frame work for analysis, HBS, Boston, 1995.
- BOURAIB. R, « Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise : Cas Pratique NAFTAL », thèse de Magistère en Sciences Economiques, Université .Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou (UMMTO), promotion 2015.
- BOURGUIGNON A, « Revue Française de Comptabilité», août 1995.
- F. ELLUL [2003] « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25 - avril 2003.
- JAULENT. P, « Bonnes pratiques du pilotage de la performance » Paru sur Site dans l'adresse : Copyright Decideo.fr et Patrick Jaulent, du 7 Décembre 2009.
- (LEDAIN & NDAO 1997). Cite par (Sh. MIRDAMADI. [2014] « Système d'aide `a la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier » Thèse de Doctorat, Paris Tech, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM, 2014.
- O. SAULPIC, F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M- A. LORAIN, FOURCADE. F & J. MORALES [2011] : « Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion » : (Chapitre 1 – Le contrôle de gestion : vue d'ensemble), © 2011 Pearson Education France.
- Rafika BOURAIB « Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL », Mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2015.

Annexe 01 : Guide d'entretien avec le DRH

1. L'entreprise CEVITAL élabore-t-elle des tableaux de bord RH ?
2. Quelle définition donnez-vous au TBRH ?
3. Quelle est sa mission et finalités pour l'entreprise ?
4. Pouvez-vous nous citer les principales étapes suivies pour l'élaboration du TBRH ?
5. Quelles sont les principales composantes d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise CEVITAL ?
6. Depuis quand vous utilisez le TBRH au sein de votre direction ?
7. Suivez-vous une méthode particulière pour l'élaboration de votre TBRH ?
8. Qui est chargé de l'élaboration d'un tableau de bord RH ?
9. Quelle est la durée de réalisation d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL ?
10. Quelles sont les sources d'information du TBRH ?
11. A qui sont destinées les informations recueillies dans les tableaux de bord RH ?
12. La conception du tableau de bord répond-elle aux exigences des utilisateurs ?
13. La direction prend-elle en considération les résultats dégagés par les indicateurs du TBRH ? Expliquer davantage ?
14. pensez-vous que le tableau de bord RH est un bon indicateur de performance des RH de l'entreprise CEVITAL ? Justifiez votre réponse ?
15. Les indicateurs de la performance des RH utilisés par l'entreprise CEVITAL sont-ils significatifs ?
16. D'après vous, quelle est l'utilité d'un TBRH en matière des prévisions sur les pratiques RH ?
17. Quelles sont les aspirations futures que vous souhaitez avoir dans votre TBRH ?

QUESTIONNAIRE

Données personnelles

1) Sexe : masculin féminin

2) Age :

20 à 24

25 à 29

30 à 34

35 à 39

40 à 44

45 à 49

50 ans et plus

3) Catégorie :

Cadre

Maitrise

Exécution

4) L'ancienneté au sein de l'entreprise

Moins de 5 ans

5 à 10 ans

Plus de 10 ans

5) Savez-vous qu'est-ce qu'un Tableau de Bord RH dans l'entreprise ?

OUI

NON

- Si oui, quel est l'objectif d'un tableau de bord ?

.....

6) Avez-vous des Tableaux de Bord RH dans l'entreprise ?

OUI

NON

- Si non, Pourquoi ?.....

7) Avez-vous des outils de gestion similaires au Tableau de Bord RH ?

OUI

NON

- Si oui, il s'agit de quel type d'outil ?.....

- quel est son degré de pertinence et d'utilité ?.....

8) Jugez-vous utile de mettre en place un Tableau de Bord RH ?

OUI

NON

- Pourquoi ?.....

9) TBRH peut-il être utilisé comme un outil de communication ?

OUI

NON

Expliquez davantage.....

10) Existe-il une relation entre le TBRH et le reporting ?

OUI

NON

-Si oui, laquelle ?

11) La conception du tableau de bord RH répond-elle aux exigences des utilisateurs ?

OUI

NON

Expliquez.....

12) Pensez-vous que le TBRH est un bon indicateur de la performance des RH de l'entreprise CEVITAL ?

OUI

NON

-Si oui, expliquez.....

13) Est-ce que vous avez besoin d'un tableau de bord dans votre entreprise ?

OUI

NON

Expliquez.....

14) Les tableaux de bord servent-ils vraiment à la gestion des ressources humaines ?

OUI

NON

Expliquez.....

15) La direction prend-elle en considération les résultats dégagés par les indicateurs du TBRH lors de sa prise de décision ?

OUI

NON

Si la réponse est « Oui », qui est concerné par ces décisions ?.....

Si la réponse est « Non », pourquoi ?.....

16) Les indicateurs RH utilisés suivent-ils des références de base pour pouvoir les interpréter et les comparer ?

OUI

NON

Expliquez.....

17) Est-ce que votre TBRH répond à la contrainte de prévision ?

OUI

NON

Expliquez.....

18) Est-ce que le TBRH vous aide dans votre processus décisionnel ?

OUI

NON

-Si oui, comment

19) Participez-vous dans l'amélioration et du suivi du TBRH ?

OUI

NON

Expliquez.....

20) Est-ce que le TBRH influence sur la performance de l'entreprise CEVITAL ?

OUI

NON

-Si oui, comment ?.....

21) Est-ce que le tableau de bord permet la mesure et le pilotage de la performance des RH ?

OUI

NON

-Si oui, comment ?.....

-Et quels paramètres mesurez-

vous ?.....

- Quels indicateurs choisissez-vous.....

- quels sont les objectifs chiffrés alloués à chaque indicateur ?

.....

Merci

Table de matière

Introduction Générale.....	01
Chapitre 1 : Généralité su le tableau de bord	
Introduction.....	04
Section 1 : Généralités du contrôle de gestion.....	04
1.1.Définition du contrôle de gestion.....	05
1.2.Objectif du contrôle de gestion.....	05
1.3.Le processus du contrôle de gestion.....	06
1.3.1. Phase de prévision.....	06
1.3.2. Phase d'exécution.....	06
1.3.3. Phase d'évaluation.....	06
1.3.4. Phase d'apprentissage.....	07
1.4.Les outils du contrôle de gestion.....	07
1.4.1. Le système d'information.....	07
1.4.2. Le budget.....	07
1.4.3. Le tableau de bord et tableau de bord RH.....	07
1.4.4. Le reporting.....	08
1.4.5. Le benchmarking.....	08
Section 2 : Approche théorique du tableau de bord	08
2.1. Définition et caractéristique du tableau de bord.....	08
2.1.1. Définition du tableau de bord.....	08
2.1.2. Caractéristique du tableau de bord.....	09
2.2. Les indicateurs et fonction du tableau de bord.....	10
2.2.1. Définition d'un indicateur.....	10
2.2.2. Les critères de qualité d'un bon indicateur	10
2.2.3. Typologies des indicateurs.....	11
2.2.4. Les fonctions du tableau de bord.....	11
2.3. Les avantages et limites du tableau de bord.....	12
2.3.1. Les avantages du tableau de bord.....	12
2.3.2. Les limites du tableau de bord.....	12

2.4. Méthode de conception de tableau de bord.....	13
2.4.1. La méthode GIMSI.....	13
2.4.2. La méthode JANUS.....	14
2.4.3. La méthode OVAR (Objectif, Variable d'action, Responsabilité.....)	15
Conclusion au chapitre.....	16
Chapitre 2 : Tableau de bord RH outil de pilotage et de mesure de la performance	
Introduction	18
Section 1 : Généralités et notion de base sur le tableau de bord RH.....	18
1.1.Le tableau de bord RH.....	18
1.2.Typologies des tableaux de bord RH	19
1.2.1. Les tableaux de bord opérationnels RH.....	19
1.2.2. Les tableaux de bord de résultats RH.....	19
1.2.3. Les tableaux de bord de coûts et de revenus RH.....	19
1.2.4. Les tableaux de bord RH stratégiques.....	19
1.3.Les différents outils d'un tableau de bord RH.....	20
1.3.1. Les écarts	20
1.3.2. Les ratios	20
1.3.3. Les graphiques.....	20
1.3.4. Les tableaux	20
1.3.5. Les clignotants.....	20
1.4.L'intérêt des tableaux de bord pour la GRH.....	21
Section 02 : La performance sociale.....	21
2.1. Notion de performance.....	21
2.2. La mesure de la performance sociale.....	23
2.2.1. La performance sociale et sa mesure à court et à moyen terme : efficacité, efficacité.....	23
2.2.2. La mesure de la performance à long terme : la capitalisation dans les hommes.....	25
2.2.3. Le rôle de système de mesure.....	26
Section 2 : Pilotage de la performance de l'entreprise par le tableau de bord RH.....	26
3.1. Le système de pilotage de l'entreprise.....	27

3.2. Le lien entre le pilotage et le tableau de bord RH	28
3.3. L'utilité et les niveaux de pilotage d'un tableau de bord de l'entreprise.....	29
3.3.1. L'utilité d'un tableau de bord de l'entreprise.....	29
3.3.2. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord de l'entreprise.....	29
4.4. Tableau de bord et le pilotage de la performance.....	31
3.4.1. Les bonnes pratiques du pilotage de la performance.....	31
3.4.2. Le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance.....	33
Conclusion.....	35
Chapitre 3 : Tableau de bord RH outil de pilotage et de mesure de la performance au sein de l'entreprise CEVITAL	
Introduction	37
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et cadre méthodologique.....	37
1.1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	37
1.1.1. Historique de l'entreprise CEVITAL.....	37
1.1.2. Missions et objectifs.....	38
1.1.3. Les principales fonctions de l'entreprise.....	38
1.1.4. Activités et produits de CEVITAL.....	43
A. Les activités de CEVITAL.....	43
B. Les produits de CEVITAL.....	44
1.2. Présentation de la méthodologie de recherche.....	45
1.2.1. L'échantillon d'étude.....	45
1.2.2. Les outils de collecte de données.....	45
I. Guide d'entretien.....	45
II. Questionnaire.....	46
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.....	46
2.1. La présentation de l'entretien avec le DRH	47
2.2. Description des résultats.....	49
2.3. Analyse et interprétation de données rassemblées par questionnaire.....	56
Conclusion	77
Conclusion générale	78
Liste des bibliographies	

Annexes

Table des matières

Résumé

Résumé :

Le tableau de bord RH est un outil indispensable pour le pilotage de la performance des entreprises. Il s'agit d'un outil de pilotage et d'aide à la décision, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De ce constat, les responsables peuvent décider des actions à mettre en œuvre. L'objectif de cette recherche est de montrer que le tableau de bord RH est un instrument de mesure pour la performance de l'entreprise et aide les dirigeants à prendre des décisions stratégiques. Cela à travers un stage pratique effectué au sein de CEVITAL. Nous avons exposé nos principaux résultats issus de l'analyse et interprétation des données collectées. Ce qui nous a permis de répondre à notre question principale et de nous positionner vis-à-vis des hypothèses émises au départ.

Mots clés

Tableau de bord RH, Performance, Pilotage, indicateur, CEVITAL.

Summary :

The HR dashboard is an essential tool monitoring the performance of companies. It is a steering and decision, making tool, highlighting gaps between a planned situation. Based on this observation, the managers can decide on the actions to be implemented. The objective of this research is to show that the HR dashboard is a measurement tool for business performance and helps executives make strategic decisions. This is done through a practical internship at CEVITAL. We presented our main results from the analysis and interpretation of the data collected. This allowed us to answer our main question and to position ourselves with regard to the hypotheses initially put forward.

Key words

HR dashboard, performance, Steering, indicator, CEVITAL.