

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALS ET
DES SCIENCES DE GESTION.
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Option : Gestion des ressources humaines

Thème :
ELABORATION DU TABLEAU DE BORD SOCIAL
CAS : AIR ALGERIE

Travail réalisé par :

Melle DJOUAD Nedjima

Encadré par :

Mme AMGHAR.M

Membres de jury :

Examineur : MR AMIMER

Président : MR AMGHAR

Promotion : 2012-2013



Remerciements

Je remercie dieu le tout puissant pour son aide

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué de près comme de loin à l'élaboration de ce mémoire, qui se reconnaîtront ;

Je tiens à remercier sincèrement Madame AMGHAR, qui, en tant qu'encadreur, s'est toujours montrés disponible, à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire ;

Mes remerciements s'adressent également à Melle MOKRANI et Mr TOUIL, pour leur aide et leur soutien ;

Je n'oublie pas ma famille pour sa contribution, son soutien et la patience dont elle a su faire preuve et particulièrement mon fiancé ;

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements aux membres de jury, pour le temps qu'ils vont consacrer à la lecture et l'analyse de ce mémoire ;

Merci à toutes et à tous.



Liste des abréviations :

ADM : Administration

AH : Air Algérie

C.A : Chiffre d'Affaire

CE : Comité d'Entreprise

CGT : Compagnie Générale de Transport

DPO : Direction Par Objectif

DG: Direction Générale

DRH: Directeur des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IAS : Inter Air Service

La DRH : La Direction des Ressources Humaines

NTIC: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

M.S : Masse Salariale

PNC : Personnel Navigant Commerciaux

PNT : Personnel Navigant Technique

RH : Ressources Humaines

SAT : Société Air Transport

SDER : Sous Direction Etude et Réglementation

SIRH: Système d'Information Ressources Humaines

SPA: Société par Actions

STA : Société de Travail Aérien

TBS: Tableau de Bord Social

TBRH : Tableau de Bord Ressources Humaines

TDB: Tableau de Bord

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : L'importance du contrôle de gestion social et indicateurs sociaux	
Introduction	8
Section1 : Généralités sur le contrôle de gestion sociale.....	9
Section 2 : indicateur concepts et principes.....	14
Conclusion	34
Chapitre 2 : Tableau de bord social	
Introduction	35
Section1 : Généralités sur l'outil de pilotage de l'entreprise.....	36
Section2 : Démarche de conception et d'élaboration.....	40
Conclusion	47
Chapitre 3 : Démarche d'élaboration du Tableau de Bord Social à AIR ALGERIE	
Introduction	48
Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil.....	49
Section2 : Etude de l'état des lieux et conception du tableau de bord référentiel.....	56
Conclusion	84
Conclusion générale	85
bibliographies	87
Liste des figures et des tableaux	89
Liste des annexes	90

Introduction générale

Introduction générale :

Au fil du temps, les entreprises se sont toujours efforcées d'évoluer avec plus au moins de précision et rigueur, et de disposer des moyens financiers et techniques pour répondre à leurs besoins du moment et dans la mesure du possible, en tenant compte de leurs projets d'investissement.

Dans un environnement en évolution constante où la compétition est de plus en plus grande, le gestionnaire se doit d'anticiper les tendances et de réagir promptement. Pour ce faire et pour faciliter la prise de décision, il a besoin d'informations pertinentes, tant financières qu'opérationnelles.

Une visibilité accrue permet aux gestionnaires de mieux évaluer ce qui se passe et leur permet de réagir plus rapidement aux événements. Les gestionnaires ont besoin d'instruments qui leur donnent des indications sur l'environnement et la performance de l'entreprise, et qui les aident à mettre le cap sur l'excellence. C'est le rôle assigné au tableau de bord.

Conscients que le capital humain est au centre de la performance, tel que le montre Dave Ulrich « Les seules armes concurrentielles dont dispose l'entreprise est l'organisation et les ressources humaines »¹. Les entreprises cherchent à mettre en place un pilotage globale de la performance plus particulièrement le pilotage de la gestion sociale, car les pressions des partenaires internes et externes à l'organisation contraignent ainsi l'entreprise à créer de la valeur pour tous.

Ainsi, la conception des tableaux de bord relatif aux différentes fonctions ressources humaines de l'entreprise est devenu une nécessité pour instaurer un système de mesure plus diversifié et un processus de management aidant à bien formaliser les directions souhaitées et à bien quantifier les objectifs.

« L'important pour un système de mesures, ce n'est pas ce qu'il est, mais ce qu'il sait faire. »²

« Ce qui ne peut pas se mesurer ne peut pas se gérer. » ou bien « Ce qui ne peut pas se mesurer ne peut pas s'améliorer. »³

¹ Journal publié le 20/05/2008 par Julieta Diaz sur les indicateurs RH , armes stratégiques.

² Patrick Iribarne, les tableaux de bord de la performance, dunod, 5eme edition, Paris, 2003

³ Patrick Iribarne, les tableaux de bord de la performance, dunod, 5eme edition, Paris, 2003

Les entreprises qui ont adopté la technologie ont mis en œuvre des modes de gestion et de structures organisationnelles modernes visant à instaurer une nouvelle culture basée sur l'amélioration et la recherche de l'efficacité. Pour bien accompagner un tel changement, une véritable gestion RH a été mise en place faisant ainsi ressentir le besoin d'un bon système de pilotage et de reporting social puisque le processus de gestion et de développement des ressources humaines est constamment sollicité et occupe une place centrale dans les actions de modernisation. La mise en place des indicateurs sociaux organisés sous forme de tableaux de bord des ressources humaines s'avère indispensable.

La mesure sociale, traduite par la mise en œuvre d'indicateurs sociaux, ne constitue pas une problématique récente. Ce sont les Etats-Unis qui, les premiers, ont recherché les mesures significatives des facteurs sociaux de l'entreprise sous la direction d'Eric Flamholtz. En Europe, le besoin s'en est fait sentir à la fin des années 60, d'abord aux Pays-Bas puis en Allemagne. Dans le même temps en France, le patronat Français a commencé à réfléchir à la promotion du bilan social et a émis des propositions qui ont été largement reprises dans le projet de la loi relatif au bilan social adopté en conseil des ministres du 26 Janvier 1977.

La loi du 17 Juillet 1977 a fait donc du bilan social le premier tableau de bord, obligatoire pour les entreprises dont l'effectif habituel est d'au moins trois cents salariés.⁴

Le contrôle de gestion sociale s'est ainsi fortement développé au sein des entreprises comme un système à part entière. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion. De même, avec l'émergence des concepts de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable, les entreprises sont aujourd'hui amenées à produire des indicateurs sur leur gestion sociale.

Dans cette perspective, on se focalisera sur la problématique d'élaboration du tableau de bord RH.

⁴ Taieb, J-P, Les tableaux de bord de la gestion sociale, 4ème édition, édition Dunod, Paris, 2004

1. Intérêt de la recherche :

Le choix de la problématique a été motivé fortement par des objectifs liés à l'entreprise, des objectifs personnels et des objectifs de recherche.

- Le développement et la modernisation que connaît actuellement la compagnie exige la mise en place d'un outil de pilotage social efficace permettant d'actionner au bon moment les leviers nécessaires (actions préventives, actions correctives...) en vue d'assurer l'efficacité et l'amélioration continue des activités et des actions entreprises en matière de GRH et faciliter la prise de décisions. Une forte volonté a été exprimée par la direction en vue de disposer d'un véritable tableau de bord de la gestion sociale.
- La compagnie est consciente des enjeux que représente ce travail en matière de gains en délai, en qualité et en coût du reporting et de pilotage social.
- Notre forte conviction que l'élaboration d'un tableau de bord social repose sur des principes de base. Le choix des indicateurs pertinents doit se faire avec le plus grand soin possible tout en veillant aux qualités requises d'un bon indicateur. L'élaboration d'un tableau de bord doit reposer sur une méthodologie stipulant de prime à bord le recensement des besoins des futurs utilisateurs du tableau de bord. Une fois élaboré, le tableau de bord social représente un excellent outil de reporting, de communication, d'alerte, de contrôle, de prise de décision et de pilotage.
- Faire profiter la compagnie AIR ALGERIE des notions théoriques qu'on a appris, des apports d'un tableau de bord social efficace.
- Notre propre volonté de conduire ce travail en partant de notre conviction que dans un environnement en perpétuel changement, marqué par une forte compétitivité et concurrence, une forte évolution des paramètres socio économiques et technologiques, l'entreprise a besoin des informations nécessaires au pilotage et à la prise de décision au bon endroit et au bon moment. Cette motivation nous a poussé dans le cadre de ce travail à construire un référentiel et un modèle de base d'un TDB social sur lequel on s'est basé pour faire une étude de l'existant à AIR ALGERIE puis une analyse fine pour pouvoir proposer en fin de compte des recommandations.

2. Limites de recherche

Cette étude reste détaillée et ne prétend nullement analyser en profondeur tous les indicateurs et les domaines de la RH de la compagnie Air Algérie.

Au regard du temps alloué à ce travail, de disponibilité et de moyens, on va plutôt dresser une esquisse du tableau de bord général en incluant les principales activités RH d’Air Algérie par domaine d’activité, ensuite nous focaliser sur quelques domaines pour analyser leurs besoins en profondeur, construire leur tableau et le tester auprès des utilisateurs.

3. Hypothèses de recherche

La mise en place d’un tableau de bord social demande l’existence d’un bon système d’information assurant l’acquisition des données, leur traitement et leur restitution sous forme d’indicateurs mesurés.

Dans un projet d’élaboration d’un tableau de bord RH d’une entreprise, nous avons orienté notre réflexion sur les hypothèses suivantes :

- Le Système d’information ressources humaines de l’entreprise satisfait les besoins internes en reporting et en informations nécessaires à la gestion RH
- les moyens de reporting social existants à l’entreprise offrent des indicateurs pertinents et utiles
- les indicateurs existants sont définis à la base des objectifs assignés aux activités et missions RH.

Pour qu’un tableau de bord RH **efficace** puisse répondre aux **besoins** réels de l’entreprise sous **certaines conditions d’utilisations et d’exploitation**, il doit répartir d’abord les missions et activités de gestion RH. Ensuite, il doit être réalisé à la base d’un cahier de charge des besoins en informations. Il doit comprendre des indicateurs sociaux pertinents associés à des objectifs et basé sur un **SIRH** efficace.

Nous partons donc du constat que le SIRH actuel de la compagnie ne répond pas aux besoins en matière de reporting, et n’offre pas de données sur la construction des tableaux de bord sociaux, qu’AIR ALGERIE ne dispose pas d’un tableau de bord RH, et qu’elle a déjà défini et mis en œuvre quelques mesures voir indicateurs, pour répondre à des situations ponctuelles d’études et de recherches, et que ces mesures ne sont pas définies en se basant sur le recensement des besoins de leurs utilisateurs.

4. Objectifs de la recherche et la problématique

La volonté d'AIR ALGERIE à mettre en place un tableau de bord social, c'est le point de départ de notre travail, et ceci va nous mener à comprendre certains points se rapportant à cet objectif.

La dimension humaine devient une priorité et considéré comme source de valeur ajoutée, et sa gestion apparait ainsi comme facteur de performance.

Dans ce contexte, ce travail s'attache à dégager les grands axes de réflexion, proposer des démarches méthodologiques nécessaires à la mise en place d'un tableau de bord de gestion sociale et proposer un référentiel d'indicateurs utile à la réflexion des DRH des entreprises dont certains peuvent être utilisés et adaptés dans le contexte de la compagnie aérienne.

Notre démarche n'a pas pour objet de démontrer le bien fondé ou non d'une théorie existante ou de proposer une théorie pour l'élaboration du tableau de bord social. C'est une démarche qui a principalement pour objectifs :

- La constitution d'un référentiel et des indicateurs qui peuvent être la base de réflexion d'un projet de mise en place d'un tableau de bord social.
- Le recueil des difficultés rencontrées en matière de gestion des ressources humaines (celles liée à la gestion de l'information).
- Le recueil des attentes des utilisateurs relevant de la fonction RH en indicateurs de reporting et de pilotage.
- L'analyse et le diagnostic de la situation de la compagnie pour apprécier à quel point les indicateurs et les mesures utilisées actuellement à la compagnie apportent satisfaction aux besoins des utilisateurs en matière d'exploitation des résultats, de reporting et de pilotage.

- La prise en compte du référentiel construit pour dégager des pistes d'amélioration en tenant compte de ce qui est offert par le SIRH existant à Air Algérie.
- Proposer des recommandations pour passer de la situation existante à un véritable tableau de bord social.

Il s'agit de trouver la ou les réponses à la problématique centrale suivante :

« Quel est le tableau de bord social et les indicateurs dont la compagnie aérienne Air Algérie à besoin, pour piloter ses RH afin d'accroître et optimiser ses actions et ses décisions tout en répondant efficacement aux attentes des différents utilisateurs RH ? ».

Notre problématique à donc quatre aspects. Il s'agit de :

- Définir un tableau de bord de référence en matière de la gestion sociale.
- Recenser les difficultés et les besoins en gestion RH et diagnostiquer la situation existante.
- Concevoir un TDB social répondant aux besoins des utilisateurs.
- Proposer des recommandations pour la mise en œuvre du TDB social de la compagnie tout en assurant une vraie conduite du changement (communication, formation...).

5. Démarche générale

La structure du mémoire et la démarche générale du travail sont illustrées par le schéma suivant :

Figure n°01 : Démarche générale du travail



Pour mener à bien le présent travail, nous avons suivi une méthodologie de cinq phases:

Phase 1 : Définition de la problématique, son adoption et la définition d'une stratégie de recherche et une démarche méthodologique.

Phase 2 : Revue de littérature et définition du cadre de référence

Phase 3 : Diagnostic de l'existant (Entretiens et restitution).

Phase 4 : Analyse, interprétation et conception.

Phase 5 : Recommandations et conclusion.

Chapitre 1

L'importance du contrôle de gestion social et indicateurs

Introduction

La création de la valeur ajoutée demeure naturellement la principale motivation des entreprises (économiques) et la principale source de financement de leur développement. Au cœur de la stratégie de développement propre à chaque entreprise, les ressources humaines jouent un rôle capital. Mais durant longtemps ces dernières n'ont pu mesurer avec fiabilité leur contribution à la performance humaine de l'entreprise.

Ceci était vrai dans le cadre taylorien et l'ère de la standardisation de la production et des résultats. Selon cette théorie les objectifs étaient définis sur la base d'indicateurs comptables et financiers, de même que les procédés étaient standardisés à partir de la définition de normes et procédures de gestion. On retrouve les principaux mécanismes formels de coordination et de contrôle des organisations, qui ont progressivement montrés les limites de la méthode taylorienne et cédant ainsi la place à des processus informels d'autocontrôle : Nouvelles formes organisationnelles du travail, de motivation, de pilotage et du contrôle.

Aujourd'hui, aussi bien les auteurs que les praticiens voient généralement dans le contrôle de gestion un système de régulation des comportements applicable dans les organisations. Il dépasse donc largement le domaine de compétences du contrôleur de gestion et implique très fortement les directeurs des ressources humaines dont la mission étant la création de valeur ajoutée qui consiste précisément à mobiliser des hommes.

Si le contrôle de gestion à une place de choix dans l'organisation de l'entreprise il n'en va pas de même pour le contrôle de gestion en matière sociale. On en parle de plus en plus au sein des DRH sans savoir tout à fait ce qui s'y rattache et le lien exact qui existe entre le contrôle de gestion RH et les tableaux de bord de la gestion sociale.

Section 1 : Généralités sur le Contrôle de gestion sociale

Dans cette section, nous nous intéresserons à définir ce qu'est le contrôle de gestion sociale puis à définir le rôle du contrôleur de gestion sociale à l'heure actuelle, d'une part Et tenterons de ressortir les objectifs du contrôle de gestion sociale, missions et les conditions de sa réussite d'autre part

1. Notions du contrôle de gestion sociale

- Selon Pierre Lauzel et Robert Teller, **le contrôle** « est un processus pensé pour intervenir avant, pendant et après l'action afin de permettre une représentation opératoire de la chaîne de création de valeur dans l'entreprise ».¹
- **Contrôle de gestion** « C'est le système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés de succès dans le sens requis par la stratégie et qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles, afin d'en déduire la nature des mesures à mettre en œuvre. »².
- Selon RN, Anthony, 1988 : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. »³.
- Selon H. Bouquin, 1998 : « le contrôle de gestion aide les managers à comprendre l'avenir et à agir en conséquence...il aide aussi les managers à orienter, sinon à maîtriser, les actions de leurs collaborateurs et partenaires, y compris, dans les grandes structures, de ceux qu'ils ne peuvent côtoyer directement. »⁴.
- Selon A.Burlaud et C.J.Simon (1997, P, 8) : « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans le seul exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »⁵

¹ Jean-Pierre Taïeb, les tableaux de bord de la gestion sociale, dunod, 4 ed, paris, 2004

² Bernard Martory contrôle de gestion sociale, vuibert, 6 ed, 2009

³ Pascal Fabre, Sabine Séphanie, et all, management et contrôle de gestion, dunod, Paris, 2008

⁴ Pascal Fabre, Sabine Séphanie, et all, « management et contrôle de gestion », dunod, Paris, 2008

⁵ Pascal Fabre, Sabine Séphanie, et all, « management et contrôle de gestion », dunod, Paris, 2008

À ce titre, les ressources humaines constituent un objet de contrôle à part entière au sein des organisations. Appelé contrôle de gestion sociale, ce contrôle porte sur l'ensemble des données et activités sociales de l'entreprise (recrutement, formation, communication, rémunération...).

- **Le contrôle de gestion** « est l'activité visant la maîtrise et la conduite d'une organisation en prévoyant des événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens ». ⁶
- **Contrôle de gestion sociale** « Le contrôle de gestion sociale est le pilotage socio-économique d'une entreprise, c'est-à-dire le pilotage social qui intéresse les ressources humaines, et le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers ». ⁷
- **Le contrôle de gestion sociale** « est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts ». ⁸

Le contrôle de gestion sociale se présente comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise.

Ce contrôle procède ainsi à des fins de **pilotage social** et de mesure des performances sociales de l'entreprise, il comprend notamment les deux dimensions à savoir :

- **Reporting social interne** : il consiste à rendre compte à la hiérarchie des données sociales, des actions et résultats concernant les salariés dans différents centres de responsabilités. Il s'agit bien d'une remontée d'informations depuis les divers services vers la DRH, il a pour objet de permettre à la direction d'évaluer et de piloter l'ensemble des actions et résultats des unités décentralisées, et notamment, les variables concernant les ressources humaines.

⁶ ALAZARD C, SABINE Séphanie, « contrôle de gestion », 6^eéd, Dunod, 2001

⁷ Bernard Martory « contrôle de gestion sociale », Vuibert, 6^eéd, 2009

⁸ Bernard Martory, « contrôle de gestion sociale », Vuibert, 6^eéd, 2009

Quant au **reporting externe** consiste à rendre compte aux parties prenantes de l'entreprise (investisseurs, représentant du personnel...) des données sociales de l'entreprise.

- **Pilotage social** : il s'agit de permettre aux cadres RH et aux managers de suivre en toute autonomie les données opérationnelles et stratégiques de gestion des ressources humaines dont ils ont la responsabilité, ce pilotage s'exerce par un **tableau de bord**, documents synthétiques, composés d'une série d'indicateurs volontairement établies dont la sélection est limitée, mais pertinents vis-à-vis du niveau de responsabilité et du contexte décisionnel de l'utilisateur.

2. Missions du contrôleur de gestion sociale

- le contrôleur de gestion sociale s'attache à comprendre, auditer le système et proposer des évolutions en tenant compte idéalement des pratiques de la concurrence ;
- Il s'attache à réduire les dysfonctionnements (fréquents) ;
- Il aide les responsables à construire un système de rémunération, l'optimisation des frais de personnel et la recherche du meilleur équilibre possible entre contribution et rétribution ;
- Il construit le budget prévisionnel de frais de personnel en simulant l'impact des augmentations générales et individuelles ;
- Assure la gestion de la flexibilité salariale (performance individuelle, intéressement et autres modes de rémunération aléatoire collectifs).

Le contrôleur de gestion va s'attacher à extraire les informations pertinentes en vue de construire des outils de Reporting ou des tableaux de bord de pilotage efficace qui ne se limiteront pas à présenter des données financières, mais intégreront les données chiffrées et qualitatives permettant d'appréhender la performance des RH (voire celle du service RH lui même).

3. Objectifs du contrôle de gestion sociale

- Identification des facteurs clé de succès du potentiel humain de l'entreprise ;
- Fournir les indicateurs de mesure de la performance du capital humain ;

- Vérifier la bonne adéquation de la fonction RH par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés ;
- Mesurer les écarts entre les réalisations et les objectifs ;
- Superviser les actions déclenchées en vue de l'atteinte des objectifs ;
- Anticiper des évolutions du climat social, car cet outil est un Instrument de cohésion entre centres de responsabilité et de compréhension des comportements sociaux et le développement du dialogue social ;
- A concevoir, mettre en place, animer un système d'information : il s'agit tout simplement de définir et faire fonctionner les bases de données et tableau de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances et les coûts qu'ils engendrent ;
- Présenter des informations quantitatives détaillées et pertinentes au regard de la stratégie de l'entreprise sur les éléments dont la mobilisation est source de sa réussite.

4. Qualités requises d'un contrôleur de gestion

- **Spécialiste et généraliste** : le contrôleur de gestion sociale doit maîtriser certains outils pointus, certaines méthodes d'analyse d'une part, d'une autre part, avoir une bonne base sur l'ensemble des sciences de gestion, il doit être polyvalent et généraliste.
- **Animateur et conseiller** : rester l'idole en matière de responsabilité pour les collaborateurs, avoir le sens d'esprit d'équipe, être un catalyseur de motivation et de création des bonnes conditions de travail, et être à la disposition des autres services en matière de conseil et consultations.
- **Dynamique** : un bon contrôleur de gestion sociale c'est celui qui est actif et curieux d'avoir l'information là où elle existe.
- **Relationnel** : la condition de faire réussir sa mission c'est d'établir des bonnes relations soit avec l'ensemble des parties internes à l'entreprise soit bien sûr avec les parties prenantes.

5. Conditions de réussite

Nous savons que la première mission du contrôle de gestion sociale est de relier les objectifs RH aux indicateurs sociaux qui leurs sont affectés afin d'en assurer l'atteinte dans les délais accorder. Ce qui revient à attribuer à cette étape une phase incontournable qui est la communication auprès du management opérationnel sur la relation qui existe entre la réalisation d'un objectif RH et la mesure de ses résultats dans l'organisation.

Les conditions de succès du contrôle de gestion RH reposent, sur une forte adhésion des acteurs opérationnels qui ont une relation et la charge directe des RH de l'entreprise.

Pour cela, le couplage des hommes et de la technique est primordial pour réussir le contrôle de gestion sociale.

a. La fiabilité du système d'information ressources humaines comme élément essentiel de la qualité du contrôle de gestion RH :

L'informatisation des organisations rend les SIRH incontournable afin de répondre aux multiples défis que doit affronter la DRH. Un SIRH est l'instrument qui permet d'assurer la communication de l'information sociale dans l'entreprise. Aujourd'hui, communiquer est essentiel afin d'éviter toutes obstacles pouvant entraver les échanges entre les acteurs sociaux par rapport aux indicateurs sociaux.

Le système d'information fournit les indicateurs pour pouvoir établir des tableaux de bord, suivre la réalisation des objectifs et distribuer l'information aux différents niveaux de la structure et en final permet de suivre les ratios de mesure des actions engagées pour alimenter le système de contrôle.

b. Implication des managers et la présence de la DPO :

Dans l'entreprise plus précisément dans le domaine des RH, le contrôle de gestion sociale s'applique dans un système où les managers opérationnels sont des décideurs à part entière d'où ils sont les relais de la DRH afin de faciliter la gestion de proximité avec leurs équipes et faire remonter à la DRH la mesure de l'évolution des indicateurs de performance.

Pour ce faire, le management par objectif est un levier puissant qui permet la contribution de chaque employé à la détermination des objectifs qui le concerne et des moyens par lesquels il espère atteindre ces objectifs, donc la direction par objectif tend à faire de chaque employé le dirigeant de son travail particulier.

La décentralisation permet la dynamisation et l'implication des groupes, ainsi une mise en place d'une organisation intelligente et performante.

Les NTIC ont permis notamment à l'information et la communication de circuler d'une manière facile afin de bien expliciter les objectifs fixés dans la GRH et d'obtenir ainsi l'adhésion de tous les acteurs en relation directe avec la DRH : salariés, managers opérationnels.

Section 2 : Indicateurs concepts et principes

Pour plus de compréhension nous ne pouvons pas ignorer le rôle des indicateurs dans le tableau de bord social, c'est l'objet de cette deuxième section.

1. Définitions des indicateurs

• Qu'est ce qu'un indicateur ?

Avant de répondre à cette question, nous allons préciser la différence entre une donnée et une information, car l'interprétation sera différente que l'on prenne l'indicateur comme donnée brute ou information

- **Une donnée** selon Jaques Melese est : « l'enregistrement dans un code convenu par un groupe social de la mesure ou du repérage de certains attributs d'un objet ou d'un événement ». ⁹
- **L'information** selon Jaques Melese est : « tout signal, tout message, toute perception qui produit un effet sur son comportement ou sur son état cognitif. ». ¹⁰

Contrairement à la donnée, l'information n'existe pas par elle-même. Elle est indépendante de celui qui la reçoit. L'information permet de réduire l'incertitude, et de par l'interprétation de son contenu, de modifier la décision à prendre.

⁹ Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, in Jaques Melese, Eyrolles, 3ème ed, Paris, 2007

¹⁰ Op. cit. P 14

L'information signifiante doit être extraite du bruit qui est l'ensemble des données dénuées de signification. Trop de communication nuit et il est important de ne pas inonder d'information un récepteur qui ne pourra en extraire l'information essentielle.

Il est ainsi inutile, voire nuisible, de chercher à rapatrier un maximum d'information en supposant les décideurs en mesure d'en tirer un enseignement.

« Une information, c'est tout ce qui permet de réduire une incertitude »¹¹ c'est ce concept qui va nous aider à définir l'indicateur social.

- **L'indicateur social** « est défini à partir d'une donnée de base qu'est l'information. Mais pour qu'il puisse constituer valablement l'unité d'œuvre du tableau de bord, il convient d'enrichir cette information sociale pour la rendre plus signifiante ».¹²
- **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. L'indicateur ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel.¹³

Un indicateur est un élément de mesure qui identifie de façon qualitative ou quantitative une amélioration ou une dégradation du comportement soumis à l'examen.

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

¹¹ Jean-Pierre Taïeb, les tableaux de bord de la gestion sociale, dunod, 4 eme ed, Paris, 2004, p.35.

¹² Jean-Pierre Taïeb, les tableaux de bord de la gestion sociale, dunod, 4 eme ed, Paris, 2004

¹³ Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, Eyrolles, 3eme ed, Paris, 2007, p 260.

2. Rôles des indicateurs sociaux

- **Informer :**

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

- **Diagnostiquer :**

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

Ce constat met d'une part en valeur un phénomène pressenti ou non qui est la corrélation entre deux variables, et donne d'autre part naissance à la prévision.

- **Prévoir :**

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

Autrement :

- Déterminer l'état de l'entreprise, suivre son évolution dans le temps ainsi que son développement (en le comparant par exemple à des objectifs prédéfinis) ;
- Mesurer les forces et les faiblesses de l'entreprise ;
- Évaluer le degré d'inégalité dans les prestations de services ;
- Informer les décideurs du fonctionnement et de l'efficacité de l'entreprise mais également rendre compte de son état à l'ensemble des membres de l'entreprise.

3. Typologies des indicateurs

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs :

- **Indicateur de résultat ou de progression** : information sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours.
- **Indicateur financier** : ils informent sur le résultat de l'entreprise et sont souvent exprimés par des indicateurs tels que l'activité ou chiffre d'affaires, la marge brute, les frais fixes et la marge nette.

- **Indicateur non financier** : ils transmettent des informations sur la production par exemple (ratio de production...) et aident à la meilleure compréhension des indicateurs financiers.
- **Indicateur global ou ponctuel** : un indicateur peut être synthétique, calculé à partir de plusieurs informations pour donner une image à plusieurs dimensions ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis.
- **Indicateur de reporting ou de pilotage** : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (reporting), mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action, c'est plutôt l'orientation actuelle donnée aux indicateurs.

4. Les caractéristiques d'un indicateur

Les caractéristiques générales que l'on recherche pour un indicateur sont les mêmes que pour tout instrument de mesure et de reportage. De façon générale, nous cherchons à respecter plusieurs critères, que nous regroupons en quatre volets, pour nous assurer de la valeur optimale et de sa maturité :

- Sa pertinence ;
- Sa qualité et la précision de sa mesure ;
- Sa faisabilité ;
- Sa convivialité d'interprétation et d'utilisation.

La pertinence :

L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. Il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte. On doit tendre à donner à l'indicateur la valeur ajoutée maximale par sa mise en perspective par rapport à des balises pertinentes (objectifs, marges acceptables, valeurs comparatives, etc.).

La qualité de la précision, de la définition, de la mesure et des paramètres :

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques :

- La précision dans son design ;

- La clarté et la précision de sa formulation ;
- Une qualité théorique (une formulation et une logique d'articulation correspondant aux définitions reconnues du domaine) ;
- Une bonne formulation, précise, avec des paramètres bien établis (ventilations, Périodicité, comparaisons, forme de présentation) ;

En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre :

- La **comparabilité** : Les paramètres de comparaison doivent être assez stables pour permettre la consistance des comparaisons dans le temps (par exemple, l'amélioration du taux de réussite ne veut pas dire grand-chose si on a réduit la difficulté des examens). On parle aussi de fidélité.
- L'**adaptabilité** : Les paramètres doivent être suffisamment souples pour permettre l'adaptation de l'indicateur aux particularités sectorielles, tout en gardant sa valeur intrinsèque. La documentation de l'indicateur doit clairement mentionner ces particularités pour en permettre l'interprétation contextuelle correspondante.
- La **spécificité et la focalisation** : Les indicateurs doivent être structurés de façon à bien cerner l'objet de la mesure, à bien décoder la situation dans le bon registre (dans les bonnes dimensions et au bon niveau, avec une sensibilité adéquate, c'est-à-dire un degré de réponses correspondant aux variations et aux seuils critiques de l'objet mesuré), à l'utiliser dans le bon référentiel, dans le bon contexte décisionnel. On vise, entre autres, à éviter la surinformation qui finit par ne plus rien signifier.
- La **valeur méthodologique** : La méthode de mesure ou d'observation doit être valide et fidèle (dans le sens statistique), l'indicateur doit être le plus objectif possible, difficile à biaiser, fiable et homogène.
- La **robustesse** : L'indicateur doit être suffisamment " robuste" pour être utilisé durant la période prévue. Si l'indicateur manque de robustesse, il peut devenir l'objectif au lieu de refléter l'objet de mesure.

✚ La faisabilité ou la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données :

On doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitements rigoureux fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable (la valeur ajoutée par l'indicateur à la gestion par rapport au coût de sa production). On doit aussi avoir la possibilité technique de disposer d'un système informatique permettant la consolidation et des interfaces efficaces et un accès acceptable en termes de délai de production et de temps de réponse. On doit finalement avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir les indicateurs.

✚ La convivialité :

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

- **L'accessibilité** : l'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. Si le système est informatisé, il doit être simple à utiliser, à la mesure des capacités des utilisateurs.
- **L'intelligibilité** : l'indicateur doit être simple, clair, compréhensible, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.
- **L'évocation** : l'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme).

Un système d'indicateurs doit fonctionner comme un tableau de bord. Il facilite la mise en évidence des problèmes et permet de mesurer leur ampleur. Le diagnostic détaillé et la recherche des solutions se feront par une analyse, et une recherche complémentaires.

On peut donner ici l'image, classique mais appropriée, du voyant avertissant de la surchauffe d'un moteur : lorsqu'il s'allume, le spécialiste doit chercher les causes du problème et trouver des solutions pour y remédier.

La tentation est souvent grande d'ajouter des données brutes aux indicateurs. Il faut résister à cette dérive pour conserver le caractère propre à ce type de travail.

5. Principes de création d'un indicateur social

Etant un instrument de mesure, l'indicateur doit avoir toutes les propriétés et en particulier être :

- **Homogène dans le temps et l'espace** : Si deux personnes calculent le même paramètre (par exemple : l'effectif inscrit « cadres ») dans deux établissements différents ou à deux mois d'intervalle, elles doivent utiliser les mêmes méthodes. Cette homogénéité est assurée par la création et la diffusion d'une procédure aussi détaillée que possible.
- **Rapide et économique** : Le tableau de bord doit permettre de raccourcir le délai de réflexion avant la prise de décision, il faut donc que le délai de mise à jour des indicateurs ne dépasse pas le quart de la période entre deux mises à jour.
- **Précis** : Il ne faut pas que des erreurs lors de la prise de données empêchent de voir des variations importantes du phénomène ou, au contraire, enclenchent l'activation des clignotants (et donc des actions correctrices). Malheureusement la recherche de la précision est en contradiction avec le souci d'économie et de rapidité. Le choix d'un indicateur sera déterminé par un équilibre optimal entre ces deux qualités. Il faut cependant préférer la rapidité à la précision et lutter contre la tendance naturelle des services administratifs à vouloir fournir des chiffres absolument exacts.
- **Utile** : Est-il besoin de rappeler que si l'activation du clignotant ne permettait pas d'aboutir à des décisions, il faudrait éliminer immédiatement cet indicateur du TDB. Pour savoir si une information mensuelle du TDB est véritablement un indicateur, il suffit de se poser la question : « en cas de dépassement des tolérances (dépassement de 70% de l'absentéisme toléré par exemple), pourrait-on prendre une décision dans les huit jours ? ».
- **Intégrable** : La plupart des objectifs doivent se décomposer en sous objectifs pour correspondre à des possibilités d'action. Par exemple, assurer 1000 heures de formation n'est qu'une abstraction comptable recouvrant deux réalités différentes : assurer 400 heures de formation aux techniques bureautiques en réponse aux demandes individuelles de cadres et 600 heures de formation à la démarche qualité dans les ateliers. Il faut donc

que l'indicateur global puisse facilement se décomposer et qu'inversement les indicateurs analytiques soient additifs.

6. Choix des indicateurs

Il n'y a pas de règle générale pour choisir les indicateurs sociaux, il convient plutôt de les adapter finement aux objectifs qu'ils visent et aux clients à qui ils sont destinés.

Quantitativement, nous limitons leurs nombres à l'essentiel, qualitativement nous ne conservons que ceux qui éclairent le mieux les objectifs poursuivis.

L'indicateur social étant l'unité d'œuvre du tableau de bord social, son choix contribue grandement à la réussite de l'outil à réaliser.

Une fois que la première étape de fixation des objectifs a été réalisée avec précision, le choix des indicateurs est facilité et leur nombre, de ce fait, réduit.

Sur cette base, il faut composer un choix pertinent d'indicateurs, au nombre limité à l'optimum qui répondent le mieux à l'objectif visé, que l'on appelle **indicateurs clés de succès ou de performance**, et dont on ne peut déterminer le nombre exacte sans connaître avec précision l'objectif à atteindre.

Tous les paramètres sociaux qui concourent à l'atteinte de l'objectif font partie, à priori, des indicateurs possibles du tableau de bord social. Pourtant dans la pratique, il est difficile de tous les suivre, compte tenu de la charge de travail que cela entraîne. De plus, tous les indicateurs ne participent pas directement à l'atteinte de l'objectif.

Pour déterminer ceux qui contribuent pleinement à l'objectif, il faut envisager la conséquence de leur défaillance sur la réalisation de l'objectif.

En résumé, le choix des indicateurs clés se fait en fonction de leurs contributions à la réalisation de l'objectif et des actions possibles qu'ils permettent en cas de dérive.

a. Critères de choix d'un indicateur :

Chaque indicateur sera caractérisé et évalué avant d'être sélectionné selon les critères suivant :

- **L'indicateur doit être utilisable en temps réel :**

Il est important de travailler dans le même espace temps que le système à contrôler. Il faut en effet disposer de l'information au moment nécessaire. A première vue, une évidence ? Ce n'est pas certain, de nombreux systèmes de tableaux de bord sont fondés sur le principe du reporting et mettent à disposition les informations sur échéance, selon une période prédéterminé.

L'information doit être réactualisée à son propre rythme d'évolution, en phase avec les besoins de prise de décision. Certaines informations sont par nature réglées sur un principe de synthèses périodiques.

- **L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs :**

Nous savons que l'entreprise doit sélectionner les objectifs les plus adéquats pour orienter notre action de progrès. Les indicateurs choisis devront mesurer notre performance selon ces objectifs. Cela est moins évident qu'il n'y paraît.

Les indicateurs seront spécifiquement choisis selon :

- L'unité à piloter
- Les objectifs à sélectionner
- Les besoins précis des décideurs.

La recherche d'une grande originalité n'est pas non plus notre but. Les indicateurs choisis devront s'exprimer dans l'unité de mesure définie pour l'objectif ciblé. Si nous avons choisi pour objectifs la diminution des temps de travail des ressources, il faudra trouver un indicateur mesurant ce temps de travail, et non un indicateur mesurant la vitesse de travail d'une ressource spécifique.

- **L'indicateur doit induire l'action :**

Si nous utilisons un tableau de bord, ce n'est pas pour effectuer des constats a posteriori. Les indicateurs doivent permettre aux utilisateurs de prendre les décisions nécessaires pour corriger

une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard. Nous éviterons ainsi les indicateurs se limitant à un constat, qu'il soit d'échec ou de succès, de l'objectif visé. Pour réellement remplir son rôle d'indicateur de performance, l'indicateur doit permettre de juger les progrès réalisés et le chemin restant à parcourir. Les décideurs pourront ainsi prendre position sur l'attitude à tenir avant qu'il ne soit trop tard.

Un indicateur n'est ni un instrument de motivation ni son corollaire, un instrument de stress. L'indicateur est un instrument de pilotage.

- **L'indicateur doit être constructible :**

Bien entendu, l'indicateur choisi doit pouvoir être construit, donc c'est le résultat de l'étape suivante qui permet la construction de l'indicateur.

Les paramètres caractérisant le critère indicateur constructible dépend de l'information utilisée qui doit :

- **Etre accessible techniquement** : s'il est impossible d'accéder à l'information on ne va pas l'utiliser par exemple, une base de données virales dont les données souhaitées ce trouver.
- **Etre disponible politiquement** : que l'acteur produisant ou utilisant l'indicateur doit avoir le sens de partage, d'explication, transparence au reste de l'entreprise.
- **Avoir un cout** : comme nous l'avons souligné que c'est à partir d'une donnée brut qu'on obtient une information fini, donc l'obtention de cette dernière ne se fait pas d'une manière gratuite, il faudra tenir en compte du cout de nettoyage, mise en format standard et autre consolidation spécifiques des données utilisé.
- **Avoir une durée de vie plus au moins limitée** : l'information nous est pas éternelle, elle pourra disparaître ou changer à tout moment sans prévenir, pour éviter cette incident, il est indispensable de mettre en place un système de veille qui se charge de la surveillance continue.
- **Etre simple** : pour la construction d'un indicateur faudra utiliser des règles plus au moins complexe pour pouvoir le mettre au point et le maintenir.
- **Etre fiable** : le décideur ne souhaitera utiliser que des informations qu'il juge fiables. Donc les utilisateurs devraient avoir foi en cette information.

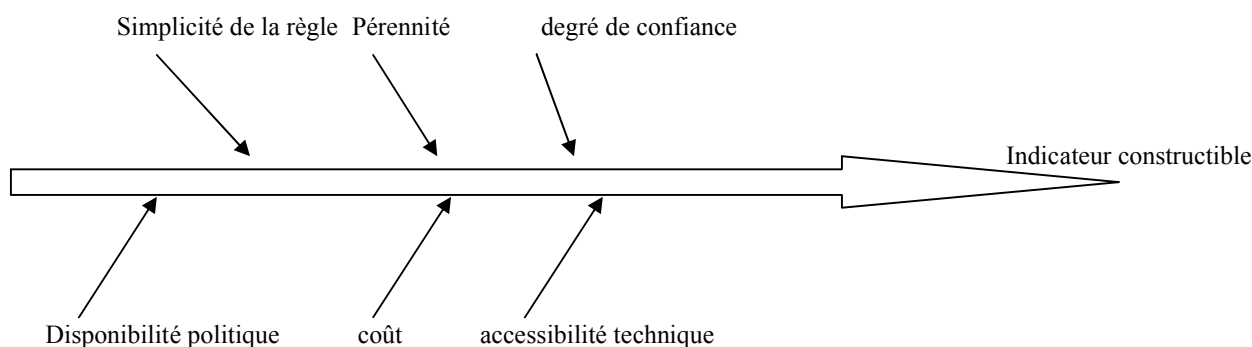
- **L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail :**

La présentation de l'indicateur est un choix primordial, l'appréciation du sens porté par l'indicateur est en grande partie dépendante de sa présentation. Aujourd'hui, les outils informatiques proposent une vaste palette de composants visuels pour construire une interface porteuse d'un sens, réduisant sérieusement l'effort d'interprétation nécessaire à la conceptualisation des informations lues.

En nous inspirant des travaux de J-P, Meinadier¹⁴, le système informatique peut être vu comme un niveau virtuel entre le monde réel de l'unité sous contrôle et le monde mental des décideurs.

Pour éclaircir notre propos, le choix de la présentation de l'information doit être abordé en se rapprochant du domaine plus vaste de la transcription, dans le domaine de la littérature, savoir faire passer le sens d'un texte original plutôt que les mots dénote le travail d'un bon traducteur.

Figure 1 : Construction des indicateurs¹⁵



Source : Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers

b. déroulement de la phase de choix des indicateurs :

L'étape de choix des indicateurs se déroule en deux phases :

¹⁴ Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, Eyrolles, 3eme ed, Paris, 2007, P :279

¹⁵ Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, Eyrolles, 3eme ed, Paris, 2007, P :323

- **Première phase** : études des causes

Cette première phase sera traitée plus rapidement que dans le cas de la sélection d'objectifs. La représentation des causes d'un bon indicateur est moins porteuse de spécificité que dans le cas de choix des objectifs.

La séance de brainstorming sera donc plus rapide, d'autant plus que les participants seront déjà initiés à la technique.

- **Seconde phase** : sélection des indicateurs

Les participants proposent une liste d'indicateurs pertinents, à leur sens. L'ensemble des indicateurs est ventilé dans la **grille**¹⁶. Pour chaque indicateur, chaque critère sera noté de 0 à 3. et conseillé fortement les participants de traiter l'étape en commun, l'échange sera plus riche. Une fois la grille remplie, le groupe sélectionnera les indicateurs les plus pertinents.

 **Grille choix d'indicateurs :**

indicateur	constructible	Temps réel	Mise à jour	objectifs	présentation

7. Les grandes familles d'indicateurs

Il existe plusieurs familles d'indicateurs sociaux. Du point de vue du manager : Que doit-il absolument savoir pour piloter son unité et atteindre les objectifs qui lui ont été fixés ? Quelles informations sur son équipage lui permettront d'optimiser cette ressource rare ?

¹⁶ Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, Eyrolles, 3^{ème} ed. Paris, 2007, P :282

- **Famille d'informations de structure :**

Ce sont des indicateurs de position englobant tous les paramètres qui individualisent de façon durable les hommes dans l'organisation. Ils sont comparables à des photographies prises sous différents angles, des collaborateurs de l'entreprise. Ils permettent ainsi de définir les comportements physiques, sociaux et sociétaux qui les caractérisent.

On y trouve des informations de base comme l'âge, le niveau d'études, la situation familiale, le statut, le coefficient de leur poste...

- **Famille d'informations sur la compétence :**

Les indicateurs de la formation et des compétences du personnel se déclinent en formations initiale et continue, ainsi qu'en compétences professionnelles et leurs applications sur des résultats opérationnels.

On retrouve communément parmi eux, les diplômes obtenus, le nombre, la nature et la durée des formations continues suivies, par salarié, par service, et par catégorie professionnelle...

- **Famille d'informations de comportement :**

Elle regroupe tous les indicateurs issus du comportement collectif des salariés qui renvoient directement à l'analyse du climat social dans l'entreprise.

Il s'agit de toutes les informations sociales significatives du degré d'implication et de motivation des salariés.

L'absentéisme de courte durée rémunéré et le nombre des salariés participant aux activités sociales sportives et culturelles sont des exemples d'indicateurs de comportement.

- **Famille d'informations politique :**

Elle comporte tous les indicateurs issus de la volonté de l'entreprise et exprime le résultat d'une politique sociale affirmée.

On y trouve entre autres exemples, les composantes de la rémunération, l'évolution du pourcentage de la masse salariale consacré à la formation dans l'entreprise ainsi que la répartition de ce pourcentage par catégorie socio professionnelle.

a. Quelques exemples des indicateurs sociaux et financiers :¹⁷

Les indicateurs sociaux sont abordés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines et de ces problématiques.

- **Indicateurs financiers et économique :**

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines à l'activité de l'entreprise.

Les indicateurs les plus connus sont les indicateurs de productivité, d'efficacité qui mettent en relation un indicateur de production et un indicateur de moyen humain qui sont évalués en volume ou en valeur.

Tableau 01 : Exemples des indicateurs sociaux et financiers

Ratios	Calcul	Interprétations
De production	Chiffre d'affaire/effectifs	La contribution d'un salarié à la réalisation du CA.
	Valeur ajoutée/ effectifs	La contribution d'un salarié à la réalisation de la richesse de l'entreprise.
	La valeur ajoutée/masse salariale	La part de la MS qu'on détient de la VA
	Production /effectifs	La contribution d'un salarié à la réalisation de la production.

Source : nous-mêmes, élaboré on se basant sur les ouvrages consultés

Ratios	calcul	Interprétations
---------------	---------------	------------------------

¹⁷ Jean-Pierre Taïeb, les tableaux de bord de la gestion sociale, Dunod, 4^{ème} ed. Paris, 2004, P : 77-83

De dépenses en RH	Frais de personnel/effectifs	Mesurer ce que chaque salarié perçoit comme niveau rémunération.
	Masse salariale/chiffre d'affaire	La part consacré du CA pour la MS qui ne doit pas dépasser 20%.

Source : nous-mêmes, élaboré on se basant sur les ouvrages consultés

Ratios	Calcul	Interprétations
de gestion financière	Valeur ajoutée économique/effectifs	La contribution de chaque salarié à la réalisation de la valeur ajoutée
	(Chiffre d'affaire - masse salariale)/effectifs.	Ce qui est destiné pour chaque salarié de ce qui reste du CA

Source : nous-mêmes, élaboré on se basant sur les ouvrages consultés

- **Indicateurs structurels :**

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

ratios	calcul	Interprétations
Taux d'encadrement	Effectifs cadre/effectif (même chose avec toutes catégories confondues)	Mesure le nombre d'effectifs cadres parmi la totalité de l'effectifs.
Taux productif directe	Effectifs productifs directe/effectif	Mesure le nombre de salarié qui sont en relation directe avec la productivité

Source : nous mêmes, élaboré on se basant sur les ouvrages consultés

- **Indicateurs de situation :**

Ratios	Calcul	Interprétations
d'âge	Somme des âges des salariés/effectif	
Ratios de vieillissement	Nombre de salariés à X ans de la retraite/effectif	

Source : nous-mêmes, élaboré on se basant sur les ouvrages consultés

- **Indicateurs de recrutement :**

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne, elle est soumise à des exigences en termes de qualité, délais et respect des contraintes budgétaires.

Ratios	Calcul	Interprétations
Délais d'embauche		Mesure le temps qui sépare la demande effectuer par un service et l'entrée en fonction d'un candidat ce délai doit être très court
La sélectivité	Nombres de candidats retenus/nombres de candidats examinés	
La qualité de recrutement	Nombres de candidats restant au bout d'un an/nombre de recrutement sur la période.	
Coût moyen du recrutement	Coût total des recrutements sur la période/nombre de recrutement sur la période	

Source : nous-mêmes, élaboré on se basant sur les ouvrages consultés

• **Indicateurs de formation :**

Comme le recrutement la formation est également une activité de service en interne, sous la responsabilité de la fonction ressources humaines, elle est stratégique pour l'entreprise. Elle permet l'adaptation aux changements, les principaux indicateurs sont :

Ratios	Calcul	Interprétations
d'effort de formation	- Montant consacré à la formation/masse salariale totale	ce qu'on réserve de la MS pour la formation. Obligation pour l'entreprise de consacrer 0.5% de la MS à la formation.
salarié formé ou taux de participation à la formation	- Nombres de salarié formé/effectifs total. - Nombres de participant/nombres inscrits Idem par âge, par ancienneté et par nature de formation.	Mesure le nombres de salarié envoyé en formation sur la totalité de l'effectif
couverture des postes ou compétences stratégiques	- Nombres de salariés devant posséder les compétences stratégique/nombres de salariés effectivement détenteur des compétences stratégiques	
Taux de réalisation	- Budget	

	réaliser/budget prévus.	
--	-------------------------	--

Source : nous-mêmes, élaboré on se basant sur les ouvrages consultés

- **Indicateurs de rémunération :**

Le contrôle de gestion sociale peut être subdivisé en 3 sous ensemble :

- **Contrôle de la politique de rémunération :**

Qui concerne l'appréciation de la politique de salaire et le respect de plusieurs équilibre et objectifs de performance.

- **Contrôle de la masse salariale :**

Qui vise à étudier l'évolution des salaires et ces incidences financières.

- **Contrôle du système paie :**

Qui s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires.

✚ **Les principaux indicateurs sont :**

Ratios	Calcul	Interprétations
rémunération moyenne	M.S annuelle/ effectif moyen	
Ratios d'accroissement de la rémunération	Pourcentage annuel d'augmentation de l'entreprise/pourcentage annuel d'augmentation des salaires au niveau sectoriel	
progression du pouvoir d'achat	Indice des salaires/Indice prix consommation.	

Source : nous-mêmes, élaboré on se basant sur les ouvrages consultés

- **Indicateurs de climat (mouvement de la main d'œuvre) :**

Le climat social peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs.

Turn over : l'idée générale est un nombre important de départ du personnel traduit un climat social défavorable.

Ratios	Calcul	Interprétations
Turn over	<ul style="list-style-type: none"> - Nombres de départ durant l'année/effectifs moyen. - Nombres de départ motiver/effectif moyen. 	
Taux de démission	<ul style="list-style-type: none"> - Total des démissions/ total des départs. - Nombre d'embauche/nombre de départs volontaires 	

Source : nous-mêmes, élaboré on se basant sur les ouvrages consultés

- **Indicateurs de conflictualité :**

Traduisent une dégradation du climat, ils peuvent être annonciateur de situation de crise grave. Les principaux indicateurs sont :

Ratios	Calcul	Interprétations
---------------	---------------	------------------------

Conflictualité (ex : grève)	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquences : nombres de manifestation d'antagonisme ouvert - L'extension : nombres de personnes ayant suivi le mouvement. - L'intensité : nombres d'heurs ou de journée de travail perdu. 	
concentration	<ul style="list-style-type: none"> - nombres de gréviste/effectifs de la période 	
d'intensité conflictuelle	<ul style="list-style-type: none"> - nombres de jours ou d'heurs perdu/nombres de grévistes 	

Source : nous-mêmes, élaboré on se basant sur les ouvrages consultés

Tous les indicateurs qu'on a calculé rentrent dans la gestion sociale de l'entreprise, ils sont utilisables dans des tableaux de bord de pilotage ou de reporting, ils n'ont intérêt que s'ils sont positionnés dans leur contexte, dans le temps et dans l'espace.

En matière d'indicateur, il n'existe pas de modèles prêt à l'emploi, chaque entreprise les abordent en fonction de sa problématique de gestion et de son contexte spécifique.

Conclusion

Le contrôle de gestion social tel que nous l'avons étudié dans ce chapitre met l'accent sur l'importance de la gestion de la RH comme étant un facteur clé dans la réalisation de la performance de l'entreprise.

Cette reconsidération s'est concrétisée par l'introduction du système de contrôle au sein de l'organisation, dont le rôle est d'apporter un ensemble d'informations appelé indicateurs sociaux synthétisé sous forme de tableaux de bord qui servent d'outil d'aide au pilotage de l'organisation.

Ce dernier fera l'objet de notre deuxième chapitre.

Chapitre 2

Tableau de bord social

Introduction

Le tableau de bord, document de référence, outil de management et d'aide à la décision, permet, par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles (alertes, clignotants...), de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateurs de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs).

Le tableau de bord devient un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise leurs permettant ainsi de piloter leurs activités et projets, d'être informés sur le niveau de leurs performances en affichant les résultats des mesures faites, leur permettant d'apporter une attention particulière aux zones d'amélioration, localiser les problèmes, décider et réagir au moment opportun de façon dynamique et progressive.

Ainsi, le gestionnaire qui possède un bon portrait d'ensemble de la situation, tout en ayant la possibilité d'accéder aux détails au besoin, peut mieux cerner les faits et les mettre en perspective, percevoir les variables importantes et en relever les tendances et les exceptions. Il peut alors être plus critique et réagir ou décider plus rapidement, parce qu'il est informé plus vite et mieux. Il peut fournir un feed-back plus précis à ses subordonnés et à ses employés et, au besoin, rendre compte à ses supérieurs. Le tableau de bord joue donc un rôle d'appui à la décision, au dialogue et à l'évaluation.

Section 1 : Généralités sur l’outil de pilotage de l’entreprise

Dans cette section, nous allons aborder le cœur de notre travail qui est le tableau de bord, définir quelques termes relatifs à ce dernier, ensuite citer son objectif ainsi que son rôle.

1. Définitions du Tableau de Bord social :

- « 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 ».¹
- « Le tableau de bord est défini comme étant un système d’information permettant de connaître en permanence et 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 ».²
- « Un tableau de bord est un outil de pilotage et d’aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions (actions correctives) par les responsables ».³
- « Un tableau de bord est un ensemble d’indicateurs organisés en système, suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner et contrôler les activités d’un service ».⁴
- «Le tableau de bord est un ensemble d’indicateurs qui informent le responsable d’un centre de réalisation responsabilité sur l’état du système qu’il pilote et sur le degré de ses objectifs ».⁵

¹ Taieb. J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », 4ème édition, édition Dunod, Paris, 2004, P : 1

² Gervais. M, « contrôle de gestion », 8ème édition, édition Economica, Paris, 2005.

³ www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf consulté le 15/02/2013.

⁴ ALAZARD C, SABINE Sépari, contrôle de gestion, 6ème ed, édition Dunod,,Paris 2001

⁵ Nous mêmes

- «Le tableau de bord social constitue l’outil fondamental de collecte des information chiffrées. C’est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer des indicateurs sociaux ». ⁶
- «Le tableau de bord est un outil de pilotage qui permet de synthétiser et visualiser les informations nécessaires aux managers pour faciliter la prise de décision, aussi bien au niveau stratégique qu’opérationnel ».

2. Objectifs du Tableau Bord Social :

Le tableau de bord est réellement un outil de pilotage de l’entreprise car il permet :

- De piloter l’organisation à travers des indicateurs,
- De suivre le résultat de la stratégie mise en place,
- D’alerter lorsque des « clignotants » sont identifiés,
- De prendre les actions adéquates pour respecter la stratégie adoptée.
- De mesurer l’impact des actions de l’entreprise et de dégager les évolutions prévisibles.

Autrement :

Le tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables.

Les données qu’il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions.


Les tableaux de bord ne remplissent qu’une fonction d’évaluation. Ils n’expliquent rien.

Leur prêter une vertu d’analyse, c’est prendre le risque d’être déçu ou d’alourdir les indicateurs. Par exemple, il peut être tentant, à partir d’un indicateur de la mobilité interne, de chercher à savoir pourquoi certaines directions font l’objet d’un nombre important de départs. Mais si des analyses plus détaillées peuvent apporter des éléments de réponses, le tableau de bord doit s’en tenir à alerter son utilisateur de l’existence éventuelle d’un dysfonctionnement.

3. Fonctions d’un tableau de bord social :

Les tableaux de bord jouent un rôle essentiel dans le suivi des performances de l’organisation. Ils remplissent plusieurs fonctions :

⁶ Sylvie Guerrero, les outils de l’audit social optimiser les ressources humaines, Dunod , Paris,2008

- **Responsabilisation** : Implication des équipes dans l'identification, la réalisation et le suivi des performances.
- **Mesure du progrès** : le tableau de bord est capable de mesurer l'effort accompli et l'effort à accomplir et permet de garantir pour l'équipe une mesure fiable de performance. Il est en effet important de présenter un certain nombre d'information réel.
- **Anticipation** : Alertes dès lors qu'une tendance met en évidence un risque ou un problème.
- **Aide à la décision** : Diagnostic de la situation et analyse de l'information pour faire des choix pertinents.
- **Signalisation de dysfonctionnement** : le tableau de bord joue un rôle préventif en indiquant des dépassements de seuils ou tout autre type d'alarmes.
- **Communication** : le tableau de bord facilite la communication et l'échange avec les autres acteurs de l'entreprise. Chacun peut partager sa perception et son interprétation de la situation donnée avec ses partenaires. Le tableau de bord s'intègre bien dans un concept plus large de communication et de partage de la connaissance.
- **Outil personnel** : le tableau de bord n'est pas un outil standard. Les informations utilisées et leur présentation sont dépendantes des utilisateurs pilotant le système. Il sera reconfiguré et réajusté pour être toujours en adéquation avec le système à piloter.
- Le tableau de bord remplit aussi une mission d'éducation au fur et à mesure de l'apprentissage et de la connaissance cumulée du système.
-  Il est indispensable que l'utilisateur devienne autonome et ne reste pas dépendant des services informatiques.

Ceci est essentiel pour au moins deux raison :

- Lorsque le décideur exprime un besoin de mise à jour de son système. Il est en général pressé. Les décisions se prennent dans l'urgence. Il ne pourra pas attendre la disponibilité du service informatique ayant de son côté, ses propres priorités.
- Souvent, les besoins de modifications sont la conséquence d'une démarche inductive et sont difficilement formalisables. L'utilisateur n'a pas encore d'explication rationnelle et il ne pourra pas solliciter un travail du service informatique uniquement sur une intuition.

En revanche, travailler d'une manière a ce qu'il y ait une collaboration et une communication entre chaque service, permet à chacun d'entre eux d'alimenter son système et être à jours et au courant de tout. Cette organisation ne peut entraver la prise de décision lorsque le besoin de réagir ce manifeste, c'est ainsi que le décideur ne ressent pas l'envi d'être autonome.

4. Caractéristiques d'un tableau de bord social :

Un tableau de bord est avant tout un outil d'aide à la décision. Pour remplir son rôle correctement, il doit répondre à certains critères de qualité.

- **Exhaustivité** : Le TB doit contenir toutes les informations qui aident à la décision.
- **Simplicité** : Le TB ne doit contenir que les informations qui aident à la décision. Les informations clés sont agrégées pour être significatives et focalisées sur l'essentiel.
- **Pertinence** : Le TB reflète les enjeux de l'organisation en mesurant le niveau d'atteinte des objectifs.
- **Actualisation** : Le TB établit des mesures en temps réel pour que la prise de décision se fasse en temps réel.
- **Fréquence adaptée** : Le TB est produit à une fréquence répondant aux besoins des décideurs
- **Accessibilité** : Chaque décideur peut accéder facilement aux données du système d'information dont il a besoin.
- **Lisibilité** ; Les données contenues dans le TB sont facilement compréhensibles

5. Les clients du tableau de bord social :

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

- La direction générale ;
- Les responsables des départements ;
- La direction des ressources humaines.

Il faudrait tout d'abord identifier les besoins de chaque type de client avant de se lancer dans la construction des tableaux de bord RH.

Section2 : Démarche de conception et d'élaboration

Dans cette section, nous essayerons de répondre à ces quelques questions : Quels sont les principes du tableau de bord? Les préalables à sa mise en place ? Comment le concevoir ? Comment le construire ? Quels sont ses éléments constitutifs ? Comment le mettre en œuvre ? Comment le piloter ?

1. Les préalables à la mise en place d'un tableau de bord RH:

La mise en place d'un TDB social nécessite quelques préalables :

- L'existence d'une base de données fiables et constamment mises à jour,
- L'existence d'une gestion prévisionnelle,
- La pertinence des indicateurs choisis.

Comme on a souligné au début de notre travail que sans un système d'information, impossible de construire un ensemble pertinent d'indicateurs et donc un tableau de bord social.

La mise en place de dernier suppose aussi l'existence d'une gestion prévisionnelle lui permettant de s'assigner des objectifs à long et à court terme. Au niveau du suivi des prévisions (embauche, départs, masse salariale, effectif à former...), le tableau de bord consiste essentiellement à surveiller la conformité des performances de l'entreprise par rapport aux objectifs périodiques (annuels, mensuels...).

Le TDB social devrait permettre de déceler les écarts par rapport aux prévisions initiales. Il importe alors de trouver rapidement la correction de ces écarts afin de ne pas remettre en cause les performances globales de l'entreprise (exemple contrôle de la masse salariale).

2. Démarche de conception du tableau de bord :

La démarche de conception du tableau de bord repose sur la définition des points clés suivants:

- **Missions du centre de responsabilité** : Lors de cette étape, les missions doivent être recensées, leurs objectifs bien définis. Exemple : Maximiser la production
- **Points clés de la gestion** : Il s'agit de retenir les points clés qui devront traduire les objectifs Exemple : Effectifs et qualité de la production.

- **Paramètres** qui expriment les points clés : il s'agit de définir le ou les paramètres (informations) qui peuvent exprimer les points clés retenus. Exemple : Variabilité des effectifs et fiabilité du matériel.
- **Indicateurs** des paramètres : Il s'agit de s'accorder sur les indicateurs de gestion qui traduiront les paramètres. Exemple : $(\text{Effectifs } N - \text{Effectifs } N-1)/\text{Effectifs } N-1$ et Nombre de pannes.

Pour concevoir un tableau de bord, les étapes ci après sont indispensables :

- Mission de l'entité ;
- Facteurs clés de succès de la mission, points clés de la gestion ;
- Critères ou paramètres de gestion ;
- Indicateur ;
- Choix d'une fréquence ;
- Mise en forme ;
- Test auprès des utilisateurs et bilans périodiques.

Tout commence par la clarification de la mission du responsable : quels sont ses objectifs, ses clients (internes ou externes), ses responsabilités, les diverses tâches qu'il doit accomplir, etc. Une fois la mission explicitée, traduite sous la forme de quelques verbes d'action, on va identifier ses facteurs clés de succès. Cela permettra d'aboutir à des paramètres de gestion essentiels : la qualité, les délais, les coûts, etc., qu'il conviendra ensuite de traduire en indicateurs plus précis et mesurables.

Prenons l'exemple d'un tableau de bord à l'attention d'un responsable recrutement. Sa mission a été définie comme « recruter dans les délais attendus par les services utilisateurs, un personnel correspondant aux qualifications et compétences requises, dans le cadre du respect des enveloppes budgétaires ».

Dès l'énoncé de la mission, on peut identifier trois facteurs clés de succès de la mission : le délai de recrutement (par exemple, il est important pour un directeur de production, que les ouvriers dont il sollicite le recrutement soient rapidement opérationnels) ; la qualité du recrutement (les personnes recrutées doivent posséder les qualités et qualifications requises, telles qu'elles ont été notamment précisées par leur futur supérieur hiérarchique, dans le cadre de l'analyse de poste, préalable au recrutement) ; les coûts (la fonction recrutement, se voit allouer un budget qu'il convient de gérer à la fois avec efficacité et efficience).

Il conviendra également de relever une fréquence bien adaptée au temps de l'analyse et de la décision. La mise en forme du tableau de bord, les choix de présentation (données Les indicateurs sociaux, constituent donc un élément important du contrôle de gestion sociale : ils permettent tout à la fois le pilotage et le reporting social. Cependant, au-delà du seul contrôle de gestion sociale, les développements récents du management et du contrôle de gestion, accordent à ces indicateurs un rôle de plus en plus important.

3. Les instruments du tableau de bord RH:

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

- La conception générale ;
- Les instruments utilisés.
- **La conception générale :**

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

- ✓ Indicateurs ;
- ✓ Résultats ;
- ✓ Objectifs ;
- ✓ Ecart.

✓ Indicateurs :

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

✓ Résultats réels:

Ces résultats peuvent être présentés par période ou/et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité de nature quantitative ou qualitative.

✓ Objectifs :

Dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats.

✓ Ecart :

Ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux émanant de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

- **Les instruments utilisés :**

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

- ✓ **Les écarts :**

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

Exemple : Ecart sur les ventes pour un commercial.

- ✓ **Les ratios :**

Les indicateurs sociaux peuvent encore être enrichis pour mieux communiquer et mieux agir, et ceux en transformons l'information chiffré sous forme de ratio pour la rendre comparable.

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. C'est-à-dire le ratio est le rapport significatif de la mesure d'un indicateur sur un autre indicateur.

- ✓ **les graphiques :**

Les représentations graphiques des données donne plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs.

- ✓ **Les clignotants :**

Il s'agit d'identifier des principaux clignotants. En gestion du personnel par exemple, on y trouve : (Taux des départs, taux des démissions, taux des fins de période d'essai) qui doivent générer un état d'alerte en cas de dépassement de seuil fixé.

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

4. Les étapes de réalisation du tableau de bord social :

Le tableau de bord ne peut être imposé au responsable. Il peut être suggéré par des spécialistes de la gestion. Mais pour qu'il soit utilisé comme un outil, le besoin doit émaner du demandeur.

Dans ces conditions, le tableau de bord sera réalisé avec le responsable dans une relation de type client fournisseur. Les étapes de réalisation peuvent être résumées comme suit :

- Analyse et compréhension mutuelle du besoin et des contraintes ou des limites de réalisation. Cela revient à définir un cahier des charges ;
- Recherche de l'information existante dans l'entreprise : Base de données administratives, financières...
- Récupération des données, exploitation et traitement de l'information ;
- Mise en forme et présentation du tableau de bord (maquette de présentation) ;
- Présentation au responsable ;
- Ajustement des besoins par rapport aux contraintes (modifications) ;
- Edition de la première édition.

5. Conception d'un tableau de bord social :

Nous savons que l'élaboration d'indicateur sociaux, calculé et référencés, représente un point majeur de la méthodologie de construction du tableau de bord social, au-delà de cette 4^{ème}, étapes ceux citez ci après sont aussi indispensable pour concevoir un Tableau de bord RH.

- Clarification de la mission de la DRH.
- Identification des facteurs clés de succès de la mission.
- Identification des critères ou paramètres de gestion
- Choix et définition des indicateurs
- Choix d'une fréquence
- Mise en forme du tableau de bord
- Test auprès des utilisateurs et bilans périodiques.

La démarche que nous recommandons d'utiliser pour la construction du TDB social est la méthode GIMSI, qui est structurée chacune traitant une préoccupation particulière du projet d'un nouveau tableau de bord. Chacune des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système, et seront regroupés en 4phases afin de faciliter l'étude.

Tableau n°02 : Etapes conception d'un Tableau De Bord

Phases		Etapes	objectifs
Identification	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement de l'entreprise. Analyse de la stratégie de l'entreprise.
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise Identification des activités et acteurs concernés.
Conception	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs de chaque équipe.
	4	Construction du TDB	Définition du TDB de chaque service.
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs.
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	7	Le système des TDB	Construction du système des TDB et en assurer la cohérence globale
Mise en œuvre	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille de sélection

			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 permanent

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

Phase 1 : Identification : Quel est le contexte ?

Au cours des deux premières étapes 1 et 2, nous étudierons successivement l'environnement de l'entreprise en termes de marché et de stratégie, puis les structures de l'entreprise (l'organisation et les hommes).

Phase 2 : Conception : Que faut-il faire ?

A l'étape 3, nous aborderons une méthode pratique pour définir les objectifs tactique en accord avec les enjeux de l'entreprise.. Puis, aux étapes 4 et 5, nous étudierons le tableau de bord et nous choisirons les indicateurs. L'étape 6 sera consacré à la collecte des information et nous construirons le système de tableau de bord à l'étape 7.

Phase 3 : Mise en œuvre : Comment le faire ?

Maintenant nous sommes armés pour choisir le progiciel. Nous définirons à l'étape 8 une méthode rationnelle pour choisir sans être influencé par les annonces marketing. Nous étudierons l'intégration et le déploiement de la solution à l'étape 9.

Phase 4 : Suivi permanent : Le système correspond il toujours aux attentes ?

Nous nous assurerons, selon un processus d'amélioration permanente, de l'adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs. Nous traiterons de l'audit du système à l'étape 10.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté un outil indispensable pour le pilotage et reporting dans la gestion sociale, qui est le tableau de bord dont son objectif principal comporte deux volets distincts : un pour le constat et l'autre pour l'action,

Afin que le tableau de bord fonctionne sans anomalie, il est primordial de réaliser un diagnostic social pour pouvoir par la suite se fixer des objectifs d'action.

En effet, il paraît plus logique une fois le constat fait, de se fixer des objectifs d'actions.

On entend fréquemment ce genre de remarque :

« C'est en fonction du type d'anomalie constatée sur un indicateur et de son ampleur, que nous déterminerons l'action la meilleure qu'il convient de mener ».¹

¹ Taieb, J-P, « Les tableaux de bord de la gestion sociale », 4ème édition, édition Dunod, Paris, 2004

Chapitre 3

Démarche d'élaboration du tableau de bord social
pour la compagnie aérienne AIR ALGERIE

Introduction

La dimension humaine devient une priorité est considéré comme source de valeur ajoutée, et sa gestion apparait ainsi comme facteur de performance, donc instaurer l'outil indispensable d'aide au pilotage social de l'entreprise qu'on a abordé dans la partie théorique, permet à la compagnie de répondre en premier lieu, et d'une manière plus simple aux objectifs qu'elle a exprimés, et à bien formaliser les directions souhaitées.

Pour répondre à notre problématique, notre stage pratique sera réservé à l'étude de cet outil incontournable, notre travail va se dérouler dans une grande entreprise publique assurant le transport aérien : AIR ALGERIE, où nous allons essayer d'apporter des réponses à notre problématique du départ.

Pour cela, la première section de l'étude de cas est consacrée pour passer en revue l'organisme d'accueil afin de connaître son historique et d'avoir un aperçu sur son organisation. Par la suite, à travers l'entretien avec le sous directeur du personnel, nous allons déterminer la situation actuelle d'AIR ALGERIE.

Dans un deuxième temps, nous allons dégager les grands axes de réflexion, et proposer des référentiels TDB pour la compagnie. Et terminer par les différentes recommandations.

Section1 ; Présentation Générale de l'Organisme d'Accueil

Avant d'entamer l'étude de l'existant, et proposer des référentiels TB au sein d'AIR ALGERIE, il est important de présenter la compagnie aérienne.

1. Historique

AIR ALGERIE est une Entreprise Publique Economique - Société Par Actions (EPE-SPA).

C'est une compagnie de prestation de services assurant essentiellement le transport public aérien.

AIR ALGERIE pavillon national de transport aérien, occupe une place importante dans l'économie du pays.

Lors de la période qui a suivi la fin de la deuxième guerre mondiale, le réseau des lignes aériennes entre l'Algérie et la France était desservi par la Société Air Transport (SAT). Ce n'est qu'en **1947** que la compagnie générale de transport (CGT) fut créée avec un réseau principalement orienté vers la France.

Le 23 Mai 1953 suite à la fusion d'Air Transport et de la CGT, la Compagnie Générale de Transport aérien la CGT Air Algérie entra officiellement en activité.

Un an après le recouvrement de l'indépendance de l'Algérie en **1962**, AIR ALGERIE voit le jour, c'est une compagnie nationale dont 51% du capital est détenu par l'État Algérien, les 49% restants sont détenus par Air France.

En 1970, l'État porte sa participation au capital d'AIR ALGERIE à 83%. **Le 15 Décembre 1972** l'État Algérien détient 100% des parts en rachetant les 17% détenus par Air France. Cette nationalisation n'entrera en vigueur qu'à partir de 1974.

En 1973, l'État décide d'intégrer la Société de Travail Aérien (STA) à AIR ALGERIE qui devient la Société Nationale de Transport et de Travail Aérien Air Algérie.

En 1983, AIR ALGERIE est scindée en deux entités distinctes :

- Air Algérie pour le réseau international ;
- Inter Air Service (IAS) pour le réseau national.

En 1984, suite à des conflits de gestion survenus entre les deux entités, elles sont de nouveau fusionnées en une seule entreprise.

AIR ALGERIE est réorganisée en trois directions générales adjointes chargées :

- Des lignes internationales ;

- Des lignes domestiques ;
- De la gestion des aéroports.

En 1987, AIR ALGERIE est déchargée de la gestion des aéroports.

En 1998 c'est la libéralisation du transport aérien.

Le capital d'Air Algérie est porté à 6 milliards de dinars en 2000, à 14 milliards de dinars en 2002, à 26 milliards de dinars en 2005, à 37 milliards de dinars en 2006 et à 43 milliards de dinars en 2007.

En 2007, ouverture de la ligne Alger/ Montréal.

En 2009, ouverture en Février de la ligne Alger/Pékin.

En 2011, renforcement sur l'ensemble des réseaux.

- **Les destinations :**

A ce jour, la compagnie nationale dessert 67 villes dont 30 à l'échelle nationale.

- **Le transport des passagers :**

Au cours de l'année 2010, AIR ALGERIE a transporté 1 567 675 passagers dont 887 399 sur le réseau international et 680 276 pour le réseau domestique.

De Janvier à Mai 2011, plus de 1 649 855 passagers ont été transportés (vols réguliers et supplémentaires) sans les vols Hadj et Omra ; soit une évolution de 5% par rapport à 2010.

2. Les missions d'AIR ALGERIE

Air Algérie est chargée d'assurer :

- L'exploitation des lignes aériennes intérieure et internationale en vue de garantir le transport public de personnes, bagages, marchandises et courrier.
- La participation à toutes les opérations de maintenance des équipements et des aéronefs.
- L'offre de prestation de service à des fins commerciales et scientifiques pour les besoins de l'agriculture, de la protection civile, de l'hygiène publique et sanitaire.
- La vente et l'émission des titres de transport, l'achat d'affrètement et d'aéronefs, la représentation, l'assistance et le ravitaillement des avions
- L'obtention de toutes licences, tout permis de survol et toute autorisation des états étrangers, nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

3. Moyens humains et matériels

- **Effectifs :**

L'évolution des ressources humaines est représentée dans le tableau suivant :

Tableau 01 : L'évolution des ressources humaines 2007 / 2012

Année	Effectif total
2007	7687
2008	8776
2009	8996
2010	9505
2011	9795
Décembre 2012	9563

Source : Département statistiques et contrôle de gestion, DRH / sous-direction études et réglementation.

Les employés en 2011 sont répartis comme suit :

432 PNT : personnel navigants technique (commandant de bord pilote).

952 PNC : personnel navigants commerciaux (hôtesse de l'air, stewards).

1247 Mécaniciens et Ingénieurs de maintenance avion.

2636 Agents opérationnels.

935 agents d'escale commerciale.

3592 ADM et commandement général et autres.

- **La flotte :**

Entre 2000 et 2007, AIR ALGERIE a acquis 28 appareils toutes versions confondues pour le renouvellement de sa flotte. Elle sera dotée de nouveaux appareils dont l'appel d'offres international est lancé pour l'acquisition de 11 avions (moyen-courrier famille Airbus A320 ou Boeing 737, et régionaux à turbo propulsion type ATR) qui viendront renforcer la flotte entre 2011 et 2014.

La flotte compte actuellement 42 avions.

- **Masse salariale :**

La masse salariale a connu une évolution considérable de 2010 à 2011 due à la hausse des effectifs ainsi qu'aux différentes augmentations octroyées au cours des deux dernières années.

La clôture au titre de l'exercice 2011 s'élève à 11 847 278 461,68 DA.

4. La structure :

La structure d'AIR ALGERIE est à ce jour basée sur le modèle classique où toutes les opérations sont intégrées dans une seule entreprise au sein d'une même entité juridique. Les différentes activités sont gérées à travers des divisions composées de directions.

L'organisation actuelle de la compagnie Air Algérie présentée selon l'organigramme de l'**annexe 01** est en cours de modification depuis janvier 2012 ; l'organigramme cible est en cours de validation.

5. Présentation de la direction des ressources humaines

a. Présentation de la direction des ressources humaines :

La direction des ressources humaines a pour principal rôle d'accompagner les transformations de l'entreprise en termes de ressources humaines à la fois sur le plan du nombre d'effectif que sur leur niveau de qualification et de compétence car les effectifs ressources humaines progressent dans le temps et leurs missions s'élargissent et évoluent.

La fonction ressources humaines est centralisée. En effet, toutes les décisions stratégiques concernant chaque structure de l'entreprise sont prises au niveau de la DRH siège, les décisions opérationnelles quant à elles, notamment la gestion de la rémunération et la gestion de la formation sont aussi des activités centralisées.

Chaque structure possède un service administratif chargé principalement de l'administration du personnel et des finances.

Pour bien gérer le personnel, la direction des ressources humaines répartit son effectif dans chaque domaine d'activité en trois groupes :

- L'effectif chargé du personnel administratif et de soutien ;
- L'effectif chargé du personnel navigant ;
- L'effectif chargé du personnel technique.

b. Les activités de la direction des ressources humaines :

Les activités de la direction des ressources humaines sont:

- La consolidation et la participation à la réalisation des plans annuels de formation du personnel ;
- Le contrôle de la réalisation des plans approuvés ;
- La réalisation des opérations de recrutement et la gestion administrative du personnel en formation ;
- La prise en charge des activités de gestion et de support administratif ;

- La gestion administrative du personnel, en matière de suivi des dossiers, ainsi que la prise en charge des problèmes inhérents au personnel dans le cadre des relations de travail ;
- L'élaboration d'études statistiques en matière d'effectif des ressources humaines et leur diffusion aux autres structures ;
- La réalisation d'actions d'audit en matière de ressources humaines et organisation auprès des directions ;

c. La structuration de la direction des ressources humaines :

L'organisation de la direction des ressources humaines est présentée selon l'organigramme figurant à **l'annexe 02**.

La compagnie AIR ALGERIE est de grande taille (9563 salariés au décembre 2012), cependant la fonction ressources humaines reste centralisée.

Si l'on examine de plus près l'organisation de la direction de ressources humaines, on peut relever quelques insuffisances telles que :

- L'absence d'un système d'appréciation dans la gestion des carrières ;
- L'imprécision dans l'affectation des missions des collaborateurs ;
- La fusion entre certains départements ;
- L'absence de système d'information RH.
- La communication interne n'est pas gérée de façon formelle en raison d'absence de chargés de la communication.
- La lenteur de prise de décisions entrave la pro action, en raison de la centralisation des décisions.

La direction des ressources humaines d'AIR ALGERIE obéit à une logique traditionnelle en fonctionnant telle une structure d'exécution au service de l'administration et de la réalisation des tâches techniques (recrutement- rémunération- formation).

• Présentation de la sous-direction Etude et Réglementation :

Le sous directeur Etudes et Réglementation réalise toutes les études liées à la direction des Ressources Humaines :

➤ **Structures et organes rattachés à la sous direction :**

La Sous Direction Etudes et Réglementation comprend :

Un bureau informatique ;

Deux départements et quatre services.

a. Département étude et organisation :

- ✓ Service Organisation Etudes de Poste.
- ✓ Service Réglementation et Procédures.

b. Département statistique et contrôle de gestion ;

- ✓ Service budget et statistiques.
- ✓ Service contrôle de gestion.

Nous étions présents au sein de ce département, précisément au sein du service contrôle de gestion.

➤ **les activités de la SDER :**

- Concevoir, animer, contrôler l'application des normes, textes réglementaires, des Procédures et des manuels de gestion ;
- Participer à tous les travaux de conception liés à la fonction Ressources Humaines ;
- Est responsable de la conception des normes et des procédures de gestion ainsi que de l'organisation de la fonction RH, suit leur application et les met à jour ;
- Créer des emplois utiles qui découlent directement de la mission d'organisation ;
- Elaborer les manuels de procédures et de vulgarisation des textes réglementaires qui découlent de la Convention Collective et du Règlement Intérieur ;
- Participer à la préparation d'avenants ou de protocoles d'accords liés à la convention collective ;
- Faire toute proposition utile à l'organisation des structures ;
- Réaliser les études de développement de l'informatisation de la gestion des ressources humaines ;
- Elaborer un tableau de bord des Ressources Humaines (TBRH) et effectuer les analyses nécessaires en matière d'effectifs, salaires, formation et de l'absentéisme et rémunération etc....
- Suivre les données statistiques et leur comparaison, afin de permettre un diagnostic préalable à l'engagement du programme d'action correcteur ;
- Gérer prévisionnellement l'emploi, le développement du personnel, l'établissement et la révision du plan de carrière ;
- Etudier les systèmes de rémunération et de stimulation ;
- Participe à la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise ;

- ✚ Au redéploiement de personnel.
- ✚ A la gestion de plans de carrière et de promotion dans le travail.
- ✚ Aux études de décentralisation de la DRH.
- ✚ A l'étude du système de rémunération et de stimulation de la production.
- ✚ A l'amélioration des conditions de travail.

a. Département étude et organisation :

- Concevoir, animer, contrôler l'application des normes, textes réglementaires, des Procédures et des manuels de gestion ;
- Participer à tous les travaux de conception liés à la fonction Ressources Humaines est responsable de la conception des normes et des procédures de gestion ainsi que de l'organisation de la fonction RH, suit leur application et les mises à jour ;
- Créer des emplois utiles qui découlent directement de la mission d'organisation ;
- Elaborer les manuels de procédures et de vulgarisation des textes réglementaires qui découlent de la Convention Collective et du Règlement Intérieur ;
- Participer à la préparation d'avenants ou de protocoles d'accords liés à la convention collective ;
- Faire toute proposition utile à l'organisation des structures.

b. Département Statistiques et Contrôle de Gestion :

- Réaliser les études de développement de l'informatisation de la gestion des ressources humaines ;
- Elaborer un tableau de bord des Ressources Humaines (TBRH) et effectuer les analyses nécessaires en matière d'effectifs, salaires, formation et de l'absentéisme et rémunération etc....
- Suivre les données statistiques et leur comparaison, afin de permettre un diagnostic préalable à l'engagement du programme d'action correcteur ;
- Gérer prévisionnellement l'emploi, le développement du personnel, l'établissement et la révision du plan de carrière ;
- Etudier les systèmes de rémunération et de stimulation ;
- Participe à la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise ;
- ✚ Au redéploiement de personnel.
- ✚ A la gestion de plans de carrière et de promotion dans le travail.
- ✚ Aux études de décentralisation de la DRH.

- ✚ A l'étude du système de rémunération et de stimulation de la production.
- ✚ à l'amélioration des conditions de travail.

Section2 : Etude de l'état des lieux

Dans cette section, nous allons présenter la situation actuelle de la compagnie, par la suite proposer la démarche méthodologique nécessaire à la mise en place d'un tableau de bord social, et proposer un référentiel d'indicateurs qu'on juge judicieux qu'il soit adapté au sein de la direction.

1. objectifs de la phase de diagnostic : L'objectif de cette phase est de collecter les données nécessaires à la compréhension et l'identification des difficultés de gestion opérationnelle rencontrées par les utilisateurs à la DRH de la compagnie en matière de gestion de l'information, des difficultés d'identification et d'exploitation des informations, leurs besoins en moyens de suivi et de pilotage RH et enfin leurs attentes par rapport au TB RH. Les données collectées aideront à confirmer ou infirmer les hypothèses de départ de notre recherche. Pour ce faire, plusieurs méthodes et outils de collecte des données ont été utilisés.

2. Présentation du diagnostic

Nous partons de l'hypothèse que le tableau de bord RH représenté par des indicateurs de mesure permettant le suivi des activités RH n'existe pas encore à Air Algérie. Il n'existe pas d'indicateurs formalisés, connus, partagés et édités régulièrement. Par contre, les activités RH sont conduites par le biais d'autres types de documents de reporting et de pilotage appelé bilans qui ne sont pas forcément basés sur les indicateurs.

Notre analyse est plus focalisée sur les difficultés rencontrées en matière de gestion opérationnelle RH, en matière de moyens de reporting et de pilotage, en matière d'utilisation des moyens existants, de leur pertinence ainsi que les attentes de ses différents utilisateurs par rapport aux outils et indicateurs de pilotage, de reporting, d'information et de prévisions qui seront les éléments de base pour l'élaboration d'un tableau de bord.

Comme outil d'analyse nous rappelons que nous avons utilisé les entretiens (Entretiens directe, distribution d'un questionnaire). Notre objectif est limité à la connaissance du besoin des utilisateurs en matière de TB social, à l'analyse de l'existant portant sur les outils de

reporting et de pilotage social, le niveau de pertinence des mesures directes affichées par ces outils, le Systèmes d'Information RH associé ainsi que son niveau de satisfaction des besoins des utilisateurs RH (Gestion opérationnelle RH, Obtention des données RH, Traitement des données RH, exploitation des données RH).

Pour ce faire et compte tenu de la diversité des méthodologies et des démarches abordées dans la partie théorique, nous estimons indispensable de répondre à ces questions relatives à l'élaboration d'un tableau de bord RH en faisant une analyse comparative avec le référentiel conceptuel identifié à travers la revue de littérature de notre recherche.

3. La méthodologie

Nous avons choisi l'enquête par questionnaire (distribuer) et entretien (directe) dont ils constituent le mode de collecte principal de l'information. Dans ce cas, le guide d'entretien, lui-même structuré, a été élaboré pour que les données produites puissent nous aider à mieux comprendre la situation.

4. Outils de collecte des données

Pour la réalisation d'un travail de recherche, on se trouve confronté à un choix diversifié quant aux outils de collecte des données.

Les outils de recherche que nous avons utilisés dans notre présent travail sont les suivants :

a. Analyse documentaire :

Cette technique de base est la première à être utilisée dans notre travail de recherche.

Elle portera essentiellement sur la prise de connaissance des différentes informations disponibles utiles au travail de recherche à savoir :

- Identification du contexte de la compagnie.
- Collecte des informations sur la compagnie.
- Collecte des informations sur la RH à la compagnie.
- Collecte des informations sur le processus et les procédés de gestion RH au sein de la compagnie.
- Identification des outils de reporting et de pilotage existant (SIRH, bilan social...).

b. Questionnaire :

Les questionnaires jouent un rôle de premier plan dans la démarche de collecte de données. Un questionnaire bien conçu permet de recueillir des données en toute efficacité et sans grand risque d'erreur. Dans notre travail de recherche, nous nous sommes posé les questions suivantes qui nous ont véritablement aidées à construire efficacement notre questionnaire :

Pourquoi mène-t-on cette enquête?

- Qu'est ce qu'on doit savoir ? Les difficultés des utilisateurs, leurs besoins, leurs attentes et leur perception générale ?
- Comment l'information sera-t-elle utilisée?
- Quel degré d'exactitude et de fiabilité de l'information doit-on viser?

Le questionnaire élaboré dans notre mémoire se composait des questions qui sont rattaché en **annexe 04**.

Le guide d'entretien élaboré comprend un ensemble de questions organisées autour des axes que l'on souhaite explorer visant à maximiser l'information obtenue sur chaque thème.

L'élaboration du plan de chaque interview constitue une étape supplémentaire dans le processus d'établissement de l'enquête. Ainsi nous avons constitué notre guide d'entretien composé de 17 questions centrales.

Les thèmes qui ont été identifiés sous forme d'axes d'exploration et d'analyse sont :

✓ **Thème 1 : Processus de gestion de l'information RH**

L'objectif de ce thème est de collecter les informations permettant de répondre aux points suivants :

- Identification des activités concernées ?
- Identification des informations gérées ?
- Comment sont elles obtenues ?
- Comment sont elles traitées ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées en matière d'information ?pour quelles activités RH ?

✓ **Thème 2 : Outils de reporting et de pilotage**

L'objectif de ce thème est de collecter les informations permettant de répondre aux points suivants :

- Quels sont les moyens de reporting existants ?

- Comment sont ils préparés, diffusés ?
 - Est-ce qu'ils répondent aux besoins des utilisateurs en matière de reporting?
 - Quelles sont les contraintes qui s'opposent à la construction d'un ensemble d'indicateurs de mesures permettant un meilleur reporting (alimentation, traitement, construction et mesure des indicateurs, exploitation)?
 - Quels sont les systèmes d'informations utilisés ?
 - Quelles sont les informations gérées par ses SI ?
 - Y a-t-il de contraintes pour l'utilisation et l'exploitation des SIRH à des fins de reporting?
 - Y a-t-il d'autres outils de reporting utilisés ?
- ✓ **Thème 3 : Exigences et attentes des utilisateurs**
- Quels sont les besoins des utilisateurs ?
 - Quelles sont les attentes des utilisateurs par rapport à un tableau de bord RH?

Sachant que la compagnie ne dispose pas actuellement un tableau de bord RH, cet axe de travail sera au cœur de notre recherche et le véritable point de départ de la construction de notre tableau de bord puisqu'il s'agit d'élaborer un cahier des charges recensant les besoins des utilisateurs.

c. Interviews sur place :

L'entretien ou l'interview est une technique d'évaluation durant laquelle une ou plusieurs personnes posent des questions à une ou plusieurs personnes afin de rassembler de l'information et des connaissances sur un sujet particulier.

C'est une communication orale, ayant pour but de transmettre des informations de l'interviewé à l'interviewer. Cette méthode se distingue par son caractère direct et relativement informel. L'interviewé apporte en effet sa contribution au sujet par des réponses orales à des questions énoncées par un interlocuteur présent face à lui. Il s'agit donc du procédé de restitution d'information. Nous allons utiliser l'entretien semi-structuré (sous forme d'entretiens sur place et d'entretiens téléphoniques). Il se caractérise par la combinaison de quelques questions fondamentales qui charpentent le déroulement de l'entretien et d'une série de questions secondaires, que l'on choisira de poser ou non en fonction de l'évolution de l'entretien. L'interviewer dispose de plus de latitude afin de s'adapter au contexte (environnement, personnalité du sujet, etc.).

Notre choix de cet outil de diagnostic est dicté par le fait que la population la plus concernée (la DRH) peut être représentée par des personnes relevant de chaque domaine d'activité RH. Nous allons utiliser l'entretien individuel comme l'un des moyens de collecte de l'information.

Cette technique de recherche nous a permis d'avoir un contact direct avec une personne à la fois, augmenter le taux de réponses aux questions ainsi que la qualité des réponses. Le contact était très formalisé, le flow de conversation était facile à maîtriser. On a rencontré en entrevues face à face 3 personnes. Le questionnaire a été envoyé une journée à l'avance aux personnes à interviewer de manière à passer le maximum d'entretiens en une journée.

Cette technique était contrainte par la disponibilité des personnes et la possibilité de trouver un timing de l'entrevue qui convient à la fois à l'interviewé et l'intervieweur.

5. Restitution et analyse des entretiens

a. Personnes ciblées :

Définir la population, c'est sélectionner les catégories de personnes que l'on veut interroger, et à quel titre, déterminer les acteurs dont on estime qu'ils sont en position de produire des réponses aux questions que l'on se pose.

Nous nous sommes

adressé à une population d'individus qui œuvrent déjà dans le processus de la gestion sociale (Gestion RH) qui utilisent au quotidien les informations et les données RH ainsi que le bilan existant. Nous avons rajouté à cette population principale le sous directeur du personnel.

A travers cette population nous cherchons à avoir des informations qui se complètent, se croisent mais qui représentent essentiellement la conception et les attentes des différents utilisateurs du tableau de bord RH.

Nous avons donc choisi de réaliser notre recherche auprès de deux catégories des utilisateurs de la compagnie :

- La direction RH (sous directeur RH).
- Les responsables des services RH, les responsables des départements RH, les cadres et autres membres relevant des différents services RH.

La caractéristique essentielle de la catégorie 1 est la maîtrise des orientations stratégiques RH.

La caractéristique essentielle de l'échantillon de la catégorie 2 est le degré de connaissance des informations RH manipulées ainsi que l'expérience vécue à la DRH. Les nouvelles recrues à la RH.

- Les populations concernées par les différentes méthodes de collecte des données sont comme suit :

Méthode	Population concernée	Echantillon
Entretien sur place	sous directeur du personnel, sous directeur de formation, chef du département étude statistique et contrôle de gestion, chef département formation.	4 personnes en total
Questionnaire à renseigner	utilisateurs de la DRH.	25 personnes en total
Questionnaire	Utilisé dans toute entrevue.	Voir méthodes interview sur place et questionnaire distribuer (à renseigner)

Nous avons commencé par des entretiens directs en utilisant le questionnaire pour couvrir un niveau de détail approfondi avec les personnes concernés. Nous avons complété cela avec la distribution du questionnaire sur les membres relevant des différents services RH.

Le questionnaire a été utilisé comme un guide de base et un point de départ pratiquement dans toute interview.

Il est à souligner qu'avec l'aide précieuse du correspondant, nous avons ensemble travaillé sur :

- La définition des ordres du jour des différentes rencontres.
- L'identification des participants.
- La vérification des disponibilités communes des participants.
- Invitation des participants.
- Elaboration du plan de déroulement des rencontres.
- La synthèse des points discutés lors des différentes rencontres.

Cependant en raison de la charge de travail que cela occasionne, le correspondant nous a assistés pendant la distribution du questionnaire, et ne pouvait rester pendant toute la durée des entretiens.

b. La réalisation de l'enquête :

L'enquête s'est déroulée sur plusieurs journées réparties selon les disponibilités de la catégorie cible de l'enquête. Elle s'est déroulée sur place durant le temps de travail pour les interviews sur place, Certains interviews ont eu lieu en dehors des horaires de travail en raison de l'indisponibilité de certains interviewés et de l'éloignement géographique de notre lieu de travail (la direction générale - Audin) et du site (l'aéroport Houari Boumediene). Ces deux contraintes ont freiné fortement l'avancement de cette phase d'enquête. Pour pallier à ces deux contraintes majeures, le tuteur de mon travail (Le sous directeur RH) a désigné un deuxième correspondant d'AIR ALGERIE pour accélérer le processus d'enquête en gérant les disponibilités des interviewés et en organisant les différentes entrevues.

Etant donné qu'AIR ALGERIE veille à ce qu'elle garde son image sur le marché, le DRH ainsi que le sous directeur du personnel étaient très sollicités par le terrain et les projets engagés occasionnant ainsi très peu de disponibilités pour réaliser des interviews dans les heures de travail. Le deuxième correspondant désigné a joué un rôle capital pour trouver des disponibilités communes entre interviewés et interviewer.

Les interviews directs ont eu lieu généralement dans les bureaux des interviewés. Cette proximité de leurs postes de travail nous a permis de corroborer les propos des interviewés par des demandes de complément d'informations en consultant des documents et des informations consignés dans des dossiers papiers ou électroniques conservés dans les bureaux des interviewés.

Les interviewés étaient très impliqués et ont participé activement à faire des entretiens une occasion de partage et d'échange sur les difficultés rencontrées en matière de gestion et de suivi. Certains d'entre eux n'arrêtaient pas de poser des questions sur la solution à chaque difficulté exprimée. Nous avons fait en sorte de les rassurer en disant que le tableau de bord social allié à un bon SIRH permettra de pallier à leurs difficultés et leur fera éviter des tâches fastidieuses et que leurs besoins seront le point de départ de ce travail.

c. Présentation qualitative de l'enquête :

Pour la lecture des entretiens nous allons procéder par l'analyse des entretiens des deux catégories pour ressortir les informations pertinentes relatives aux indicateurs dont chaque catégorie a besoin en termes de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, nous avons utilisé la technique d'analyse du contenu.

Dans le cadre de la conduite d'une étude qualitative, la technique d'analyse de contenu est celle qui permet de déterminer, de décrire et d'expliquer objectivement les éléments significatifs (ou indicateurs) contenu dans un ou plusieurs messages de communication (expressions verbales ou écrites). Pour faire une analyse de contenu, il faut déjà faire les entretiens et leur restitution. Elle part du principe que l'entretien n'est pas une fin en soi.

L'analyse de contenu repose sur l'exploitation des entretiens réalisés pour sélectionner et extraire des informations qui pourront aider à la confrontation entre les hypothèses formulées dans notre travail et les faits identifiés à travers les interviewés. Analyser un contenu, c'est rechercher les informations qui sont dans le discours, dégager le sens de ce qui est présenté, formuler et classer tout ce que contient le discours. Cette analyse sert à exploiter de façon totale et objective, les données informationnelles que l'on a retenues ...

- **Les entretiens avec la catégorie 1 :**

Nous avons dépouillé les entretiens avec le sous directeur du personnel et le chef du département statistique et contrôle de gestion, chef du département formation, pour présenter les informations avancées.

- ✓ **Axe du processus de gestion des informations RH :**

Dans son interview, le directeur du personnel nous a fait part des difficultés opérationnelles dans la collecte et la consolidation des informations. Il estime que ses collaborateurs passent « un temps fou » pour lui préparer une information demandée. Le sous directeur explique cette situation par le fait que les données sont saisies sur des systèmes informatiques hétérogènes et qu'aucune consolidation ne se fait après via une application informatique centrale appelé (ADABASS). L'extraction des données des différents systèmes informatiques en plus des fichiers et fiches bureautiques utilisées pour compléter des informations administratives rendent la tâche de consolidation et de traitement de l'information fastidieuse et consommatrice du temps. Quand il s'agit de faire des prévisions, le sous directeur estime que cela fait perdre beaucoup de temps à ses collaborateurs qui se mobilisent pour collecter les informations de différentes sources, faire des calculs et des traitements pour générer un tableau de mesure relatif à une année ou plus.

- ✓ **Axe outils de reporting et de pilotage :**

Le sous directeur du personnel estime que le TDB est l'outil le plus utilisé pour le reporting et le pilotage social. Malheureusement Air Algérie n'en dispose pas à l'état

actuel. Le sous directeur nous à informé que le **bilan social** existe à Air Algérie mais plus au moins pas mis à jour. Dès son intégration, explique-le sous directeur, que le bilan social existé déjà à Air Algérie. Il estime que ce moyen de reporting et de communication mérite d'être amélioré. Pour lui, le bilan social ne doit pas être considéré comme un outil permettant l'action et la réaction. Il insiste sur le fait qu'Air Algérie a besoin plutôt d'un outil de reporting et de pilotage permettant l'action, la réaction et la prévision. Chaque responsable de service extrait des informations des différentes bases de données, exportent sur des fichiers bureautiques, ajoute des informations consignées dans d'autres fiches électroniques puis réalise ses calculs pour pouvoir déduire quelques mesures à afficher sur son **rapport d'activité** et sur ses **fiches de synthèses** des actions entreprises. Le responsable de département statistique et contrôle de gestion, se charge de la consolidation pour générer un seul document de la DRH (rapport d'activité de la DRH, Fiche de synthèse de la DRH).

Toute demande ponctuelle portant sur les informations RH, explique le sous directeur du personnel, est sanctionnée par un **document de réponse** comprenant des mesures chiffrées. Ce n'est pas un travail simple, estime le sous directeur, cela demande beaucoup d'énergie, de temps et de patience.

Pour lui, le processus actuel de gestion basé sur les mesures quantitatives et qualitatives présente beaucoup de dysfonctionnements :

- La liste des indicateurs n'est pas connue.
- Les indicateurs ne sont pas définis.
- Nous ne sommes pas sur de la fiabilité et l'exactitude des calculs faits par les chefs de service vu que rien n'est actualisé.
- Le manque de contrôle et de vérification rigoureux des calculs faits.
- Le délai trop long consacré à la validation et la diffusion des mesures.
- La plupart des chiffres indiqués sont bruts (Peu de ratio, d'écarts, de représentations graphiques...).
- Les objectifs à réaliser ne donnent pas lieu à des indicateurs de mesure.
- Il y a un risque que les utilisateurs jouent sur les chiffres pour n'afficher que de belles performances.
- Les mesures sont sollicitées souvent dans des cas de demandes ponctuelles (études, comparaisons, décisions urgentes...).
- Les mesures prises doivent être définies pour permettre le reporting et le pilotage des activités RH.

- Manque de traçabilité des documents.
- Rétention d'information de certains agents.

✓ **Axe des besoins et attentes :**

Dans son intervention, le sous directeur du personnel a mis l'accent sur l'importance du tableau de bord social en parcourant les volets suivants :

1. Volet climat social :

Le sous directeur a besoin d'apprécier le climat social, il a beaucoup parlé du rapport entre les départs, les absences et le climat social.

2. Volet formation :

Le sous directeur a par ailleurs insisté sur l'importance de la formation spécifique dans le développement des compétences à AIR ALGERIE. Pour mieux suivre les actions de formations et anticiper sur les besoins par rapport aux budgets alloués, le sous directeur estime que dans le tableau de bord, il doit absolument y avoir des indicateurs renseignant sur le coût, la quantité et la qualité des formations dispensées.

3. Volet rémunération :

Le sous directeur a exprimé le besoin de disposer des indicateurs d'appréciation de la politique salariale, de la masse salariale et du système de paie. Pour lui, des indicateurs renseignant sur la rémunération au sein de la compagnie doivent figurer dans le tableau de bord.

4. Volet recrutement :

Pour le sous directeur, le respect des exigences en termes de qualité, de délais et de budget est tout à fait fondamental dans une activité de recrutement. Pour lui, des indicateurs renseignant sur les activités de recrutement sont indispensables.

5. Volet structurel :

Le sous directeur, a exprimé le besoin de caractériser la structure des effectifs et de l'organisation.

Il s'agit pour lui, de confectionner des indicateurs de position englobant tous les paramètres qui individualisent de façon durable les hommes dans l'organisation.

Sur la question des priorités en termes d'indicateurs sociaux, le sous directeur avait répondu clairement en soulignant les points prioritaires suivants dans l'ordre :

- Indicateurs sur le climat social tel que le suivi de l'absentéisme (Quantité, Délai et coût).

- Indicateurs de suivi des effectifs.
- Indicateurs de suivi de la formation.

Pour le sous directeur, dans un TDB social destiné à la direction générale, des indicateurs économiques et financiers doivent y figurer, avance le sous directeur du personnel. Il faut, mesurer la contribution économique des ressources humaines à travers la productivité, l'efficacité, l'efficience.

Le sous directeur du personnel, estime que le TDB doit être avant tout un outil de communication et d'échange d'information sans oublier les aspects liés au contrôle, aux prévisions, à la planification et à la prise de décision.

- **Les entretiens avec la catégorie 2 :**

Nous allons maintenant dépouiller les entretiens avec le personnel de la DRH.

- ✓ **Axe du processus de gestion des informations RH :**

Les responsables des services RH sont conscients qu'ils sont les premiers responsables de l'alimentation des différents systèmes d'informations par les données individualisées sur leurs ressources humaines. Ils ont soulevé la lourdeur de saisie et de mise à jour des informations RH surtout lorsque la passation d'information entre les services est lourde.

- ✓ **Axe outils de reporting et de pilotage :**

Les propos avancés par les agents d'AIR ALGERIE mènent à la même conclusion portant sur l'absence d'un outil qui renseigne sur la gestion sociale.

- **Absence des outils de reporting efficaces tel que les tableaux de bord RH :**

Les interviewés estiment qu'en l'absence d'un tableau de bord RH conçu à des fins de reporting, chacun conçoit son propre modèle de reporting basé sur les moyens qui sont mis à sa disposition (en terme d'informations, d'outils d'exploitation et de traitement des informations).

- **Les outils de reporting utilisés :**

Ils se limitent au bilan social qui est plutôt utilisé avec les organisations syndicales, aux documents de synthèse sur les activités réalisées durant l'année, le rapport d'activité et les fiches de reporting mensuelles remontées à la hiérarchie. Les interviewés affirment qu'il n'y a pas de modèles standards formalisés et diffusés pour homogénéiser les documents de reporting.

Donc Ils estiment qu'il n'y a pas d'outil de pilotage social leur permettant d'avoir une visibilité sur les problèmes humains rencontrés et réagir au bon moment en fonction des situations problématiques rencontrées.

Ils se sentent de ce fait obligés de tenir à leur niveau des fichiers sur leurs équipes renseignant sur les données clés RH.

✓ **Axe des besoins et attentes :**

Nous avons collecté à travers les questions se rapportant aux besoins et attentes en indicateurs de suivi et de pilotage un ensemble de besoins que nous scindons en plusieurs volets correspondant aux activités gérées par la DRH d'AIR ALGERIE. Nous avons tenu lors de la classification en volets, de respecter l'organigramme actuel de la DRH d'AIR ALGERIE.

1. Volet gestion de l'effectif :

Les besoins recensés par rapport à la gestion et le pilotage des effectifs se présentent comme suite :

- Pilotage de l'effectif (structure, répartition et mouvements) ;
- Suivi des départs et des démissions ;
- Suivi de l'effectif d'encadrement ;
- Suivi de la répartition de l'effectif ;
- Suivi des radiations (départs volontaires, retraites normales, démissions, licenciement, décès, autres) ;
- Suivi de l'évolution de l'effectif ;
- Suivi des promotions
- Suivi des vieillissements ;

2. Volet formation :

Les besoins recensés par rapport au département formation se présentent comme suit :

- Suivi des actions de formations et des dépenses de formation ;
- Suivi du nombre d'heures de formation ;
- Suivi du budget de la formation ;
- Suivi des participations à la formation ;
- Suivi de la satisfaction des formations ;
- Mettre en place un processus annuel d'évaluation des compétences ;
- Programmer des entretiens entre le responsable de formation et le personnel pour la collecte d'information ;
- Elaborer des enquêtes de satisfaction au travail.

3. Volet recrutement :

Les besoins recensés par rapport à la gestion des recrutements se présentent comme suit :

- Suivi des recrutements internes et externes ;
- Suivi du budget de recrutement ;
- Suivi de la satisfaction et l'efficacité des recrutements ;
- Suivi de la qualité de recrutement ;
- Suivi du délai de recrutement ;

4. Volet environnement de travail :

Les besoins recensés par rapport à la création et maintien d'un environnement de travail motivant se présentent comme suit :

- ✚ L'analyse du climat social :
 - L'absentéisme en général ;
 - L'absentéisme maladie de courte durée en particulier ;
 - Les accidents de travail ;
 - Le turnover ;
 - Heures supplémentaires ;
- ✚ Suivi des indicateurs de sécurité.

5. Volet communication interne :

Les besoins recensés par rapport à l'activité de communication interne se présentent comme suit :

- Suivi de la tenue des réunions d'information et de communication ;
- Suivi de l'édition des journaux internes ;
- Suivi de la mise à jour du logiciel ADABASS.

6. Volet de rémunération :

Les besoins recensés par rapport à la gestion administrative du personnel se présentent comme suit :

- Suivi de la rémunération par rubrique ;
- Suivi de l'effectif payé ;
- Suivi de la masse salariale ;
- Suivi des cotisations et des primes ;
- Suivi du temps de traitement de la paie ;

- Suivi des réclamations et des erreurs de paie ;
- Suivi des déclarations sociales ;
- Maîtrise de la masse salariale ;
- Maîtrise des Frais de personnel ;
- Maîtrise de la rémunération et de la grille salariale.

Les interviews réalisées avec cette catégorie nous ont permis de recueillir des informations sur les données RH qu'ils gèrent ainsi que les applications informatiques qui permettent de les gérer :

✓ **Sources des données pour la construction des indicateurs**

1. Département statistique et contrôle de gestion :

Ce service couvre principalement les fonctionnalités suivantes :

- Fiche Signalétique de l'agent
- Coordonnées de l'agent
- Contrat de travail
- Divers (C.V. professionnel...)
- Carrières : formation de base, expérience professionnelle passée hors de l'entreprise, expérience professionnelle dans l'entreprise, notations...
- Position des Agents : Grade, fonction.

Toutes les données caractéristiques de chaque individu à AIR ALGERIE sont consignées dans ce service.

2. Département suivi de la formation :

Ce service couvre les fonctionnalités suivantes :

- Est chargé de contrôler, évaluer et de suivre les actions de formation réalisées en vue de la qualification du personnel conformément aux normes nationales et internationales en vigueur d'une part, et de l'évolution de carrière d'une autre part.

Dans certains interviews, les enquêtés ont parlé du tableau de bord RH existant comme moyen de reporting. Or, après investigation, il s'est avéré qu'ils parlent plutôt du bilan social qui est édité une fois par an. Pour illustrer la différence entre le tableau de bord RH et le bilan social, nous avons apporté les explications suivantes :

« **Bilan social et tableau de bord RH** »¹ : Le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel dans une entreprise. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

Le bilan social est un tableau de bord spécifique dont le principal objectif est la communication. Mais l'objectif d'action est peu présent. Ce qui donne de faibles applications opérationnelles à ce tableau de bord.

Si le bilan social n'a pas d'application concrète dans le domaine de l'action sociale, il permet néanmoins de contrôler la validité des politiques définies.

Tardif dans sa conception comme dans sa diffusion, le bilan social rend toute réaction difficile, quand à la Proaction elle est impossible.

Peu diffusé auprès de salariés pour des raisons de coût, il est généralement admis que ce document ne suscite que peu l'intérêt.

Le bilan social représente un gros travail de collecte, de calcul et de mise en forme des informations.

Bilan social	Critère analysé	Tableau de bord
Pas d'objectif précis	Objectif	Un objectif clair et précis
Constat statique	Constat	Constat dynamique
Annuelle	Périodicité	Au choix, selon les thèmes et les destinataires
Exprime la plupart des ses information en moyenne	Utilisation des statistiques	Adopte médiane ou écart type chaque fois que la précision de l'information la réclame
Demande essentiellement des données chiffrées	Rapport entre les informations chiffrées	Utilise presque toujours le rapport entre les données et leurs pourcentages
N'est pas prévu	Visualisation	Absolument nécessaire
Membres de CE et	Destinataires	Déterminés en fonction du

¹ Jean-Pierre Taieb, « les tableaux de bord de la gestion sociale », 4ème édition, édition Dunod, Paris, 2004 p11,

représentants syndicaux, délégués syndicaux, inspecteur du travail, actionnaires qui en font la demande		thème du tableau de bord
Aucune	Action	Proaction

6. Analyse des besoins et conception

Nous reviendrons à notre modèle de référence identifié dans la partie théorique pour reprendre la démarche de conception du tableau de bord.

La démarche GIMSI présentée dans le modèle de référence illustre les étapes clés et la démarche à suivre pour la conception et la mise en œuvre du tableau de bord :

- Identification de l'entreprise, son environnement, sa structure et ses activités ;
- Conception (Définition des objectifs, Définition du TDB de chaque équipe, Choix des indicateurs, Identification des informations nécessaires à la construction des Indicateurs) ;
- Mise en œuvre (Intégration et déploiement) ;
- Amélioration permanente (Audit, Suivi permanent du système)

Pour concevoir un tableau de bord social, nous rappelons les étapes détaillées dans le modèle de référence de la partie théorique qui sont indispensables :

- ✚ Clarification de la Mission de la DRH ;
- ✚ Identification des Facteurs clés de succès de la mission, points clés de la gestion ;
- ✚ Identification des Critères ou paramètres de gestion ;
- ✚ Choix et définition des Indicateurs ;
- ✚ Choix d'une fréquence ;
- ✚ Mise en forme du TDB ;
- ✚ Test auprès des utilisateurs et bilans périodiques.

Nous passerons en revue les étapes qui ont été employées pour concevoir le tableau de bord RH d'AIR ALGERIE :

- **Etape1 : Identification de l'entreprise, son environnement et ses activités :**

Les éléments composant cette étape ont été déjà identifiés dans le chapitre précédent.

On rajoute que pour la DRH, les enjeux passent d'abord par la « dynamisation de la fonction Ressources Humaines » :

- Garantir la valeur ajoutée des processus RH par rapport à la stratégie,
- mettre à disposition des opérationnels les informations pour décentraliser les décisions, dans le cadre de la stratégie RH validée par la Direction Générale, mettre à niveau et se doter des compétences nécessaires pour l'ensemble des acteurs de la fonction RH.

En ce qui concerne la structure de la DRH d'AIR ALGERIE, celle-ci est composée de 12 départements, chaque département se compose de services qui seront caractérisés par les activités RH qu'ils prennent en charge. (On retrouve les différents départements **en annexe 2**)

- **Etape 2 : Conception :**

Lors de la conception du tableau de bord RH d'AIR ALGERIE, nous allons nous limiter aux départements suivants :

- département statistique et contrôle de gestion.
- Département suivi de la formation.

Ce choix est motivé pour deux raisons :

- ✓ La concentration des activités RH essentielles dans ces départements.
- ✓ Délai prescrit à ce travail.

Comme expliqué dans le plan de ce travail, nous allons dresser une esquisse du tableau de bord global de ses deux départements mais nous allons nous limiter à quelques activités clés en se basant sur les priorités exprimées par le DRH pour élaborer et éditer le tableau de bord final et former ses utilisateurs sur son utilisation.

- ✚ **Clarification de la mission de la DRH :**

- ✓ **Missions principale de la DRH :**

Dans le cadre de la stratégie de développement d'AIR ALGERIE, la DRH Conçoit, anime, coordonne et contrôle la mise en œuvre de l'ensemble des processus et moyens (quantitatifs et qualitatifs) nécessaires à l'optimisation et/ou l'adaptation des ressources humaines aux finalités socioéconomiques actuelles et prévisionnelles de l'entreprise.

Conduit et anime la gestion sociale, assure le management des Ressources Humaines et des Relations Professionnelles.

✓ **Les attributions et responsabilités de la direction des ressources humaines :**

- Anime et contrôle la mise en œuvre des normes de management de la qualité au sein de la fonction RH conformément à la politique Qualité Compagnie.
- Assure le management des relations professionnelles.
- Assure l'analyse des textes législatifs et réglementaires en vigueur et conçoit, anime, coordonne et contrôle les processus, manuels et procédures de mise en œuvre ;
- Maîtrise l'organisation du travail et en assure l'évolution conformément aux axes stratégiques et objectifs de développement de l'Entreprise ;
- Identifie les indicateurs de performance de la fonction RH, élabore les tableaux de bord et en suit périodiquement l'évolution ou selon les études et analyses demandées ;
- Conduit le processus de développement et gestion des carrières depuis l'identification des besoins en formation Jusqu'à l'évaluation finale et en contrôle la réalisation ;
- Identifie les besoins en emploi à court moyen et long terme, analyse les compétences et aptitude internes et/ou externes nécessaires et prévoit les différents plans de mobilité, de recrutement et de formation ;
- Assure l'application du système salarial conformément à la grille des salaires le système indemnitaire et la classification des postes de travail ;
- Assure la gestion du personnel de l'Entreprise depuis le recrutement, jusqu'à la fin de carrière (effectifs, mouvements de personnel, temps de travail, dossiers individuels, rémunérations et charges sociales).

✚ **Identification des facteurs clés de succès de la mission, point clé de gestion :**

D'après le modèle de référence, cette étape consiste à retenir les points clés qui devront traduire les objectifs et les missions assignées à la DRH.

Nous allons prendre en considération les missions, les attributions des instances RH choisi, afin qu'on puisse établir la liste des points clés retenus par mission qui se présentent comme suit :

Tableau 02 : Liste des points clés par mission.

Fonction /mission	Points clés de gestion
Directeur des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence des programme de développement RH au regard du contexte d'AIR ALGERIE. - Maîtrise de la masse salariale, équité et attractivité de la politique de rémunération. - Communication de proximité auprès des collaborateurs - Baromètre social.
1. département statistique et contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Maitrise de la répartition de l'effectif - Suivi de l'évolution de l'effectif - Pilotage de l'effectif (structure, répartition et mouvements) - Maitrise de la structure de l'emploi par type de contrat et type de poste
2. département suivi de la formation	<p>Activité formation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertinence du plan de formation par rapport aux enjeux d'AIR ALGERIE - Respect des plannings définis - Optimisation des coûts de formation - Satisfaction des clients internes - Adéquation des formations proposées aux besoins exprimés - Taux de présence en formation - Suivi mensuel du budget de formation. <p>Activité évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualité des évaluations - Suivi des plannings - Exploitation des entretiens d'évaluation des progrès.

✚ Identification des critères ou paramètres de gestion :

D'après le modèle de référence, ces paramètres doivent exprimer les points clés. Il s'agit de définir les informations qui peuvent exprimer les points clés retenus.

Pour chaque point clé retenu, nous avons défini des paramètres de type soit: Délai, Coût, Qualité, Quantité ou une combinaison de plusieurs types. Ces informations sont contenues dans la définition même des points clés et des missions de chaque instance RH.

✚ Choix et définition des indicateurs :

D'après le modèle de référence, il s'agit de définir des indicateurs de gestion permettant de traduire les paramètres déjà définis en respectant les qualités d'un indicateur social définies dans la partie théorique.

Toutes les données permettant de calculer les indicateurs proposés n'existe pas à la direction soit :

- Dans le système ADABASS intégré
- Dans les autres applications RH.

Pour le choix des indicateurs, nous sommes passés par deux étapes compte tenu de la diversité et le périmètre très large des besoins exprimés par les utilisateurs :

- Une étape de proposition des indicateurs RH généraux utiles à la personnalisation des tableaux de bord RH en fonction des besoins des responsables de services, des responsables de départements et du directeur RH formant ainsi une esquisse du TDB RH.
- Une étape de proposition d'un réseau de tableaux de bord spécifiques (TDB pour les services RH, TDB pour les départements RH, TDB pour le directeur RH et un TDB pour la direction générale).

Dans la deuxième étape, nous sommes partis de l'analyse des points clés de gestion, des paramètres, des missions et des objectifs en performance de certaines activités RH clés et en se basant sur les besoins prioritaires exprimés par les différents utilisateurs notamment le sous directeur du personnel, par la suite nous avons abouti aux indicateurs compris dans la liste présentée en **annexe 03 pour le tableau de bord RH destiné aux départements RH.**

Pour mieux organiser les tableaux de bord construits, nous avons proposé quatre modèles :

- ✚ Un modèle pour la direction générale.
- ✚ Un modèle pour le directeur RH.
- ✚ Un modèle pour quelques responsables de département RH.
- ✚ Un modèle pour les responsables de service RH.

✚ **Tableau de Bord RH pour la direction générale :**

Indicateur	Formule	Objectifs 2013	périodicité	Réalisation	écart
La contribution économique par salarié	C.A/effectif moyen		Mensuelle		
Valeur ajoutée d'un salarié	Valeur ajoutée / effectif moyen		Mensuelle		
Le coût par salarié	Frais de personnel/valeur ajoutée		Mensuelle		
Ratios de dépenses en RH	Masse salarial /chiffre d'affaire		Mensuelle		
Ratio de vieillissement	Nombre de salariés à X ans de la retraite/ effectif		Mensuelle		

Source : Nous-mêmes, élaboré on se basant sur la situation actuelle d'AIR ALGERIE

 **Tableau de Bord RH pour le directeur des ressources humaines :**

Activité	Indicateur	Objectif (ex 2012)	périodicité	Réalisation	écart
Formation	Moyenne Heures de formation par personne par an. Moyenne Heures par catégorie et par direction.	>24 H	Mensuelle		
	Taux de satisfaction de la formation.	>24 H			
	Adhérence au plan de formation.	>85%	Mensuelle		
	Budget de la formation.	>80%	Chaque session		
		3.5 MDA	Mensuelle		
			Mensuelle		
recrutement	Taux de satisfaction du	90%	Selon le besoin		

	Recrutement. La qualité de recrutement. Démission pendant la période d'essai. Budget de Recrutement.	100%			
		1.5MDA	Chaque session		
Environnement de travail	Turnover volontaire.	< 5 %	Mensuelle		
	Absentéisme.	< 2 %	Mensuelle		
	Turnover des hauts potentiels.	< 1 %	Mensuelle		
	Heures Supplémentaires.	< 3 %	Mensuelle		

Source : Nous-mêmes, élaboré on se basant sur la situation actuelle d'AIR ALGERIE

📊 **Tableau de Bord RH pour les départements RH :**

indicateur	Mois N	Cumul à fin du mois N	Objectifs année N	Réalisé année N	Variation N	Objectif année N-1	Réalisé N-1	Ecart N-1
effectif								
entrées								

sorties								
Age moyen								
Ancienneté								
Taux d'encadrement								
Turn over								
Démission								
Mobilité (promotion)								
Ratio de vieillissement								
formation								
Jours de formation/collaborateur								
Nombre de participants								
Nombre de jours								
Absentéisme								
Justifié								
Non justifié								
Taux d'absentéisme								
Nombre de sanctions disciplinaires								
Mouvements sociaux (grèves). Effectif des grévistes.								
Masse salariale								

La définition des indicateurs de ce TDB est présentée en **annexe 03**

Source : Nous-mêmes, élaboré on se basant sur la situation actuelle d'AIR ALGERIE

 **Tableau de Bord RH des responsables de service RH :**

Nous avons proposé pour les utilisateurs de la DRH différents modèles comprenant les indicateurs qui leur sont utiles pour le reporting et le pilotage de leurs activités. Les

indicateurs doivent être regroupés par domaine d'activité RH de manière à générer un tableau de bord par service et par département.

Nous avons ainsi proposé le sommaire ci après relatif au tableau de bord global regroupant les différents services :

Sommaire
Définition des indicateurs RH
Analyse et commentaires généraux
Synthèse des indicateurs clés RH
Structure socio professionnelle du personnel
Effectifs-encadrement
Evolution des effectifs
Répartition par catégorie
Segmentation par âge et sexe
Recrutement
Entrées- sorties par domaine d'activité
Formation
Mobilité
Radiation (licenciement, démissions... etc.)
Rémunération- masse salariale
Promotion
Turnover
Mouvement sociaux

Les modèles de tableaux de bord RH par domaine d'activité RH sont illustrés en **annexe 04**.

Choix d'une fréquence :

La fréquence de chaque indicateur a été définie en fonction de sa conception et de son utilisation future. La quasi-totalité des indicateurs sont de fréquence mensuelle.

7. Elaboration du tableau de bord

Le tableau de bord que nous avons élaboré repose sur les axes suivants :

- Une liste des indicateurs généraux présentant une esquisse du TDB RH global.
- Une liste réduite des indicateurs à destination du DG, DRH, Départements RH et services RH.

- **Mise en forme du TB :**

Pour la mise en forme du tableau, la compagnie doit construire le modèle comprenant des feuilles Excel en commençant par le sommaire du tableau de bord. Chaque feuille Excel comporte un domaine d'activité RH particulier ou une variable RH importante (Recrutement, promotion...). La première feuille doit comprendre une synthèse des indicateurs avec les réalisations affichées. La feuille suivante doit comprendre une analyse de la situation globale. Puis chaque feuille doit traiter d'un point RH particulier.

- **Test auprès des utilisateurs :**

Nous avons testé le tableau de bord référentiel auprès de quelques utilisateurs relevant de la DRH. Nous nous sommes basées sur des données extraites par les informaticiens des bases de données d'exploitation et de simulations. Les tests d'homologation se sont fait de manière progressive au fur et à mesure que les indicateurs sont construits.

Le tableau de bord référentiel réalisé est conçu dans la possibilité qu'il soit validé par le DRH de la compagnie.

- **Sensibilisation des utilisateurs :**

La sensibilisation était un composant fondamental dans la démarche d'élaboration du tableau de bord. Sans cette sensibilisation et sans une véritable démarche de conduite de changement, l'outil ainsi conçu sera vite abandonné et ne pourra remplir sa mission en tant que moyen de reporting et de pilotage.

Nous avons fait une présentation du tableau de bord modèle au chef de département statistique et contrôle de gestion qui à déjà suivi une formation sur la conception d'un tableau de bord.

On a présenté les indicateurs, expliqué leurs calculs, quelles sont les données à extraire et comment les exploiter.

Nous avons beaucoup insisté sur les recommandations prioritaires décrites dans le prochain point qui constitueront des éléments clés de réussite du tableau de bord que nous avons élaboré.

- **Recommandations :**

- **Analyse du tableau de bord :**

Il convient toujours de réserver dans le document du tableau de bord, une feuille pour présenter une analyse d'ensemble des indicateurs. Nous proposons à titre d'exemple la fiche d'analyse des indicateurs en **annexe 05 (Feuille d'analyse des indicateurs)**.

Nous recommandons à la direction, de concevoir un modèle approprié pour y mettre les informations clés qu'AIR ALGERIE souhaite faire apparaître dans le tableau de bord. Il n'est pas indispensable de tout analyser sur cette partie du document TDB.

- **Synthèse du tableau de bord :**

Nous recommandons également que deux parties du TDB soient réservées respectivement aux :

- Définition des indicateurs du TDB.
- Synthèse des indicateurs clés du TDB.

Pour la partie synthèse, la feuille de synthèse reprend les indicateurs du tableau de bord relatif à la gestion de la formation, la gestion des effectifs et quelques indicateurs clés de la gestion administrative et du climat social.

- **Démarche de mise en œuvre :**

Un manuel de procédures relatif à l'extraction des données pouvant alimenter le TDB, l'exploitation des données, l'édition du TDB devra être établie. Le système de pilotage des activités et des actions RH doit reposer sur le TDB défini.

- **Démarche d'exploitation :**

Chaque fin de mois, le TDB doit être diffusé. Nous proposons pour ce faire, de le publier sur l'intranet et définir au préalable des droits d'utilisation pour y accéder.

Chaque destinataire du TDB doit analyser ses indicateurs, mettre ses remarques et sa propre analyse, proposer des actions d'amélioration et les enregistrer sur son TDB. Une notification des commentaires ajoutés par le destinataire à son TDB parte chez son manager direct. Le manager direct aura accès à la consolidation des TDB sous forme de TDB synthétique.

- **Urbanisation des bases de données :**

Etant donné que l'ensemble des données RH sont stocké dans le système ADABASS ou bien sous format papier, il faudrait réfléchir à l'intégration d'un autre système facile a manipuler et veiller a ce qu'il soit alimenter et mis à jour.

- **Responsabilité de l'édition du tableau de bord :**

Pour assurer l'élaboration permanente du tableau de bord RH de la compagnie, son édition et sa diffusion, le contrôle fonctionnel des SIRH, ainsi qu'un contrôle de gestion sociale efficace, nous recommandons de mettre a jour le SIRH.

- **Evolution du tableau de bord :**

Il convient de reprendre le tableau de bord RH général (indicateurs généraux en annexe) et faire évoluer les TDB construits en fonction des nouveaux indicateurs à utiliser :

- ✚ Le TDB de chaque service.
- ✚ Le TDB de chaque département.
- ✚ Le TDB du DRH.
- ✚ Le TDB de la Direction Générale.

- **Moyen d'action :**

Pour pouvoir utiliser le TDB comme moyen d'action, chaque destinataire du TDB doit réaliser ses constats, faire ses analyses et proposer des actions, les mettre en application et les consigner dans le TDB. L'ensemble des actions entreprises pour redresser une situation doit être enregistrée.

- **Mise en forme du tableau de bord final :**

Nous recommandons de mettre dans le tableau de bord final, quatre zones pour la présentation : Indicateurs, Objectifs, Résultats et Ecart. Puis mettre trois zones pour l'analyse et l'action : Constat, Analyse et Action.

- **Procédure d'élaboration du tableau de bord :**

Nous proposons également d'élaborer une procédure présentant les axes suivants (cette procédure doit être diffusée sur l'ensemble des utilisateurs du TDB en fonction des indicateurs utilisés) :

- Définition de chaque indicateur ;
- Définition de sa formule de calcul ;
- Définition de sa périodicité ;
- Identification du responsable de chaque indicateur ;
- Définition de ses destinataires ;
- Définition de la manière de l'exploiter pour dégager un plan d'action en fonction des constats ;
- Définition de la procédure d'ajout d'indicateurs ;
- Définition de la procédure de publication et des responsabilités de chaque intervenant dans la collecte des données, leur traitement et l'édition du TDB final.

Conclusion

Le tableau de bord social est la préoccupation majeure des responsables au sein de la compagnie, cet outil représente un grand intérêt pour cette dernière, puisque c'est un outil de pilotage et d'aide à la prise de décision.

La conception du tableau de bord social, permet aux employés d'avoir des visions claires sur l'état actuel, afin qu'ils puissent alerter les responsables d'agir avant qu'il ne soit trop tard.

L'élaboration du tableau de bord social a été menée avec l'intervention du chef de département statistique et contrôle de gestion, qui avait exprimé lors de l'interview sa volonté de faire de ce dernier un projet à réaliser.

Mais on a constatés que le système d'information existant, la non collaboration entre les services et la centralisation des décisions freinent sa mise en place au sein de la direction d'AIR ALGERIE.

Conclusion générale

Conclusion générale

Notre recherche a porté sur l'élaboration d'un tableau de bord RH dans une entreprise publique en pleine modernisation et mutation, en l'occurrence Air Algérie. Cette compagnie nationale de transport aérien est l'une des plus importantes dans le paysage économique algérien puisqu'elle emploie près de 10.000 Employés.

Au delà du poids même de l'entreprise, la modernisation qu'elle subit, répond aux impératifs du marché mondial et va de paire avec l'évolution de son environnement en matière de transport aérien. Une évolution constante où la compétition est de plus en plus grande. Ceci complique davantage le rôle du gestionnaire et signifie qu'il se doit d'anticiper les tendances et de réagir promptement.

Arrivés au terme de ce travail, il nous semble opportun de reprendre ici les principaux enseignements qui se sont dégagés à partir des différents chapitres qui le composent.

A travers cette étude, nous avons vu que l'analyse des informations recueillies au sein d'AIR ALGERIE, nous a permis d'infirmer les hypothèses de départ de notre recherche, vu qu'on retrouve absence d'un tableau de bord RH à AIR ALGERIE et insuffisance du SIRH actuel, en matière de mise à disposition des outils et moyen de reporting social.

Pour l'élaboration d'un tableau de bord « ressources humaines », il nous semble approprié pour la compagnie, de suivre les principes et les méthodes que nous avons retenu à travers la partie théorique, qui serviront à sa conception et sa mise en œuvre, tout en impliquant le personnel concerné ainsi que la hiérarchie. Cependant, la démarche peut s'avérer complexe pour la compagnie tant sa gestion RH reste centralisée.

La compagnie devrait penser à mettre à jour son système d'information, afin qu'elle puisse collecter des informations pertinentes qui serviront de base à la conception du Tableau de bord social.

Le tableau de bord proposé au terme de ce travail, a été élaboré de façon très pratique pour qu'il soit validé par le directeur des ressources humaines d'AIR ALGERIE. Notre Objectif ultime étant que les recommandations faites à la fin de ce travail, puissent servir de manière concrète au programme de modernisation de la compagnie aérienne.

Ce projet connaît un début de concrétisation, puisque la direction du personnel d'Air Algérie, nous a conviés à travailler en collaboration avec le service informatique de l'entreprise pour l'édition d'un premier Tableau de Bord « ressources humaines ».

Posséder entre les mains un tableau de bord social contenant des indicateurs clairs, constitue le début d'une meilleure gestion des ressources humaines.

Annexes

Bibliographies :

➤ Ouvrages :

1. Alazard. C, Sépari. S, « contrôle de gestion », 6ème édition, Dunod, Paris ,2001.
2. Aim, Roger, « Indicateurs et tableaux de bord », Afnor, Paris, 2004.
3. Autissier. D, Simon.B, « mesurer la performance des ressources humaines : les baromètres de la performance », 5ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2009.
4. Carlier. Bruno, « Les tableaux de bord des ressources humaines »,3ème édition, Territorial, Paris, 2001.
5. Citeau. J-P, « gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques », 4ème édition, d'Armand Colin, Paris, 2002.
6. Fabre. P, Sépari. S et all, « management et contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2008.
7. Fernandez. Allain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers »,3ème édition, édition d'Organisation, 2003.
8. Gavino.K-F, Zambeaux, « bilan social et tableau de bord », 2ème edition, 2005.
9. Gervais. M, « contrôle de gestion », 8ème édition, édition Economica, Paris, 2005.
10. Guerrero. Sylvie, « Les outils de l'audit social optimiser les ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2008.
11. Iribarne. Patrick, « les tableaux de bord de la performance »,2ème édition, édition Dunod, paris, 2003,2006.
12. Leroy. Michel, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'Organisations, Paris, 1998.
13. Martory. B, « Contrôle de gestion sociale », 6ème édition, édition Vuibert, Paris, 2009.
14. Selmer. Caroline, « Concevoir le tableau de bord », 2ème édition, édition Dunod, Paris, 2003.
15. Sulzer.J-R, « Comment construire le tableau de bord », 1^{ère} édition, édition Dunod, Paris, 2002.
16. Taieb, J-P, Les tableaux de bord de la gestion sociale, 4ème édition, édition Dunod, Paris, 2004.

➤ Documents internes d'AIR ALGERIE :

1. Bilans Effectifs, masse salariale, DRH / SD études et réglementation DPT statistiques.
2. Document d'AIR ALGERIE référence PS12 édition N°2 Juin 2007

➤ **Site web:**

www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf consulté le 15/02/2013.

www.top20.md/int/info/desscgsfreefr .

www.docetudiant.fr

<http://eduscol.education.fr>.

Liste des figures :

Figure n° 01 : Démarche générale du travail.....	6
Figure n° 02 : Construction des indicateurs.....	24

Liste des tableaux :

Tableau n° 01 : Exemples des indicateurs sociaux et financiers.....	27
Tableau n° 02 : Etapes conception d'un Tableau De Bord.....	45
Tableau n° 02 : Effectifs du département ressources humaines.....	51
Tableau n° 03 : Liste des points clés retenus par mission.....	74

Liste des annexes :

Annexe n° 01 : Organigramme AH.

Annexe n° 02 : Organigramme DRH.

Annexe n° 03 : Définitions des indicateurs pour le TDB référentiel 03.

Annexe n° 04 : Proposition des modèles de TDB.

Annexe n° 05 : Feuille d'analyse des indicateurs.

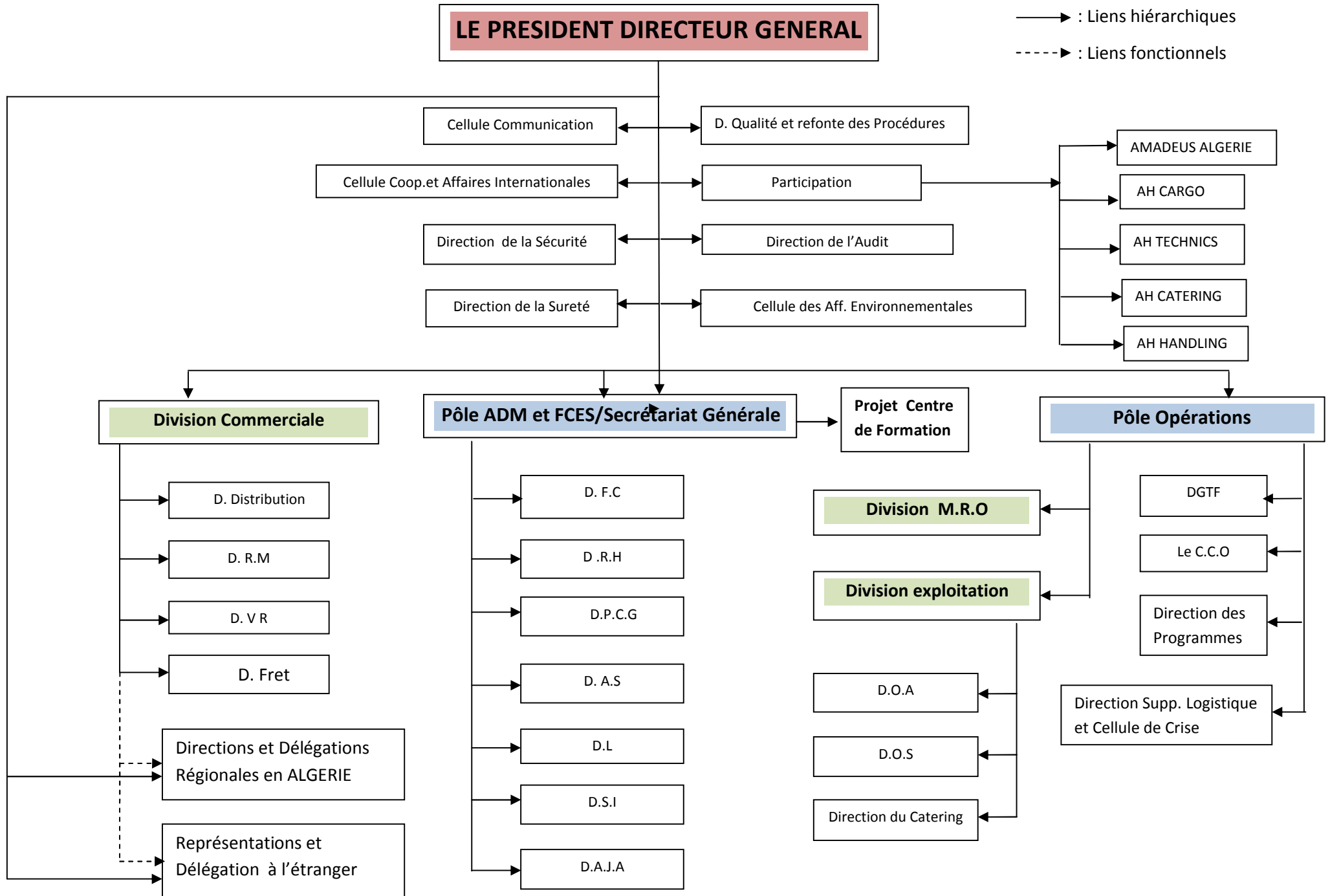
Annexe n°06 : Questionnaire de détection.

Annexe 1 : Organigramme AH

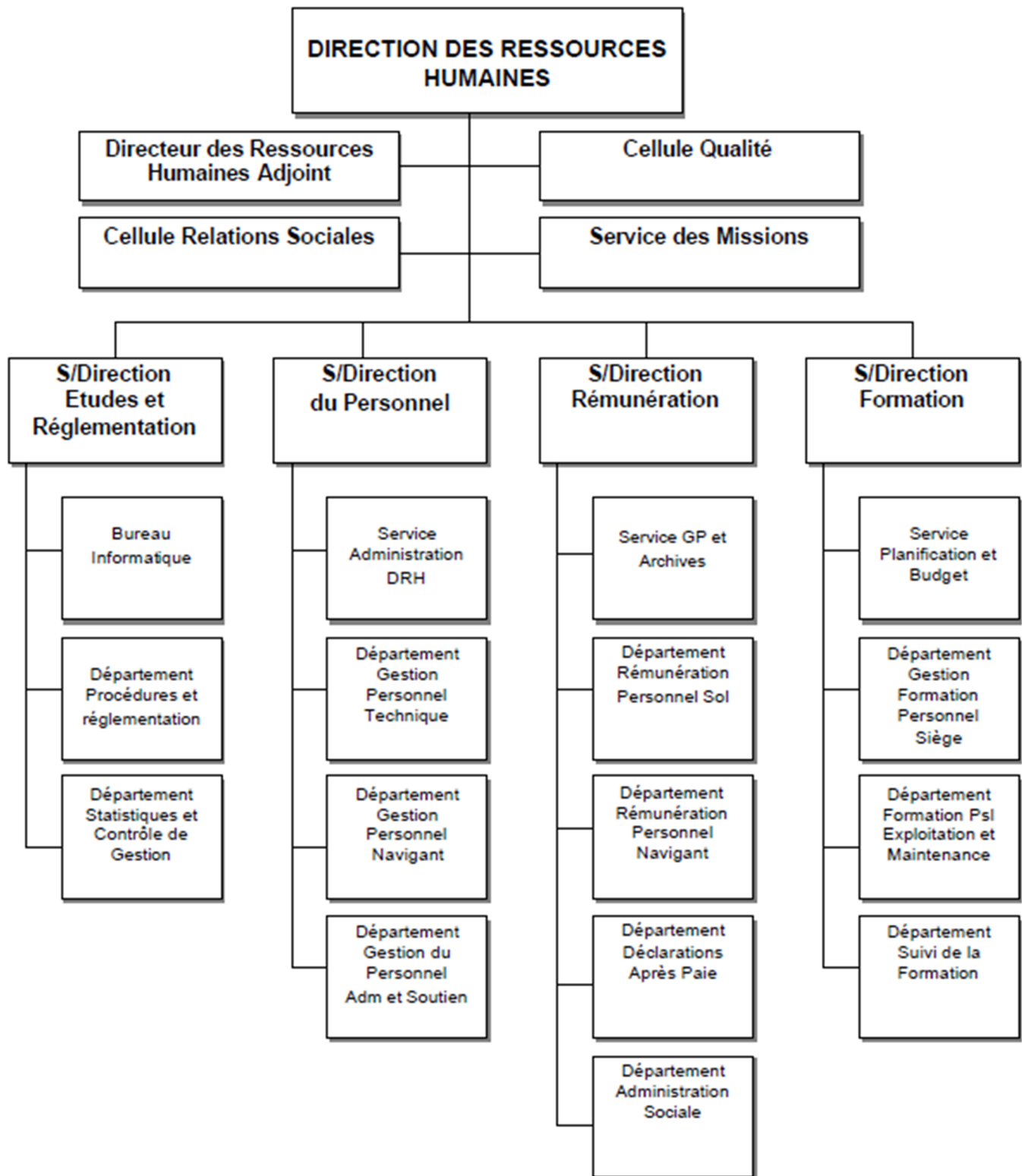
Légende :

—▶ : Liens hiérarchiques

- - - -▶ : Liens fonctionnels



Annexe n° 02 : Organigramme DRH



Annexe n° 03: Définition des indicateurs pour le TDB référentiel 03 :

Source : élaboré on se basant sur les documents consultés

Indicateur	Définition	Utilisateur
effectifs	Collaborateurs Actifs ou Inactifs à la fin du mois.	Service DRH
Entrées	Collaborateurs ayant une date d'entrée entre le premier et le dernier jour du mois Services DRH.	Service DRH
sorties	Collaborateurs ayant une date de sortie entre le premier et le dernier jour du mois.	Service DRH
Mobilité (promotion)	Les collaborateurs ayant changé d'emploi et/ou d'affectation entre le premier et le dernier jour du mois.	Service DRH
Vieillessement	Nombre de salariés à X ans de la retraite=total des salariés dont le départ prévu à la retraite est inférieur ou égal à X.	Service DRH
Turn over	Nombre de sorties / Effectif total en début d'année	Service DRH
Taux d'encadrement	Effectifs de la catégorie Management / Effectif total à fin de mois.	Service DRH
Formation		
Participants	Collaborateurs ayant participé à une session de formation entre le premier et le dernier jour du mois.	Service DRH

jours	Nombre de jours de formation par session déroulée entre le premier jour et le dernier jour et par participants présents.	Service DRH
Jours moyen de formation	Nombre de jours de formation / nombre de participants	Service DRH
Taux d'absence formation	Nombre de collaborateurs déclarés absents à une session de formation /nombre de participants	Service DRH
Absences		
Absences justifié	Nombre de jours d'absences justifiés (Maladie, Maternité, Accidents du Travail.)	Service DRH
Absence non justifié	Nombre de jours d'absences irrégulières.	Service DRH
Mesure disciplinaire	Nombre de jours d'absences pour raisons disciplinaires (Suspension provisoire et exclusion temporaire)	Service DRH
Taux d'absentéisme	Nombre de jours d'absences irrégulières / nombre de jours travaillés théoriquement par tous les collaborateurs	Service DRH
Nombre de journée perdue	Nombre de jours d'absences irrégulières / Effectifs	Service DRH
Sanctions	Nombre de sanctions attribuées entre le premier et le dernier jour du mois.	Service DRH
Mouvements sociaux	Nombre de mouvements sociaux enregistrés entre le premier et le dernier jour du	Service DRH

	mois.	
Masse salariale	Comprend tous les éléments bruts versés aux collaborateurs : Services DRH salaire récurrent, primes (productivité, performance et rendement).	Service DRH

Annexe n°0 4 : Proposition des modèles de TDB

➤ Absentéisme :

Affectation	Nombre de jour par motif						Total mois N	Total mois N-1	Cumulé à fin mois N
	Absence				Discipline				
	Absence irrégulière	Congés de maternité	Maladie	Accident de travail	Suspension provisoire	Exclusion provisoire			
Personnel au sol									
Personnel navigant									

➤ Modèle discipline :

Discipline	total
Avertissement	
Rapport	
Blâme	
Exclusion temporaire	

Annexe n° 05 : Exemple de Feuille d'analyse des indicateurs :

Source : nous mêmes

Analyse et Commentaires Généraux
EFFECTIF EN ACTIVITÉ
Effectif de l'année N, Effectif de l'année N-1
Les entrés du dernier mois
Les entrées cumulées, le détail des entrées par postes
Les sorties du dernier mois, le détail des sorties par postes
Les sorties cumulées, le détail des sorties
Mobilité
Les mutations de l'année N, les mutations de l'année N-1
Absentéisme
Nombre de collaborateurs affichant x% des jours d'absences.
Nombre de collaborateurs affichant x% des jours d'absence dus aux congés de maternité.
Nombre de collaborateurs affichant x% des jours d'absence dus aux congés de maladie.
Nombre de collaborateurs affichant x% des jours d'absences jugées irrégulières.
Structure socio-professionnelle du personnel
Effectif par sexe.
Effectif par âge.
Effectif par domaine d'activité: x% des collaborateurs sont concentrés sur des emplois relevant du domaine x.

Annexe n° 06 : Guide d'entretien

➤ Identification :

- Fonction :
- Corps :
- Structure d'affectation :
- Année de recrutement à Air Algérie :

➤ Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) :

1. Quelles sont les informations relatives à l'effectif que vous gérez ?

2. Comment sont-elles obtenues ?

3. Quelles sont les difficultés rencontrées pour la remontée d'information ?

4. Ces informations sont-elles stockées dans une base de données ?

OUI

NON

Je ne sais pas

5. Avez-vous un Système d'Information Ressources Humaines ?

OUI

NON

Je ne sais pas

Si oui :

- Avez-vous accès à ce Système d'Information ?

OUI

NON

- Si non, pourquoi ?

- Si oui, quel type d'accès avez-vous ?

Consultation

Création

Modification

6. Pensez vous que votre système d'information est facile d'utilisation ?

OUI

NON

Je ne sais pas

- Si non, quelles sont les difficultés rencontrées pour l'exploitation des informations du personnel ?

7. Pensez vous que votre système d'information est mis à jour ?

OUI

NON

Je ne sais pas

- Que pensez-vous de la fiabilité des informations qui y sont contenues ?

Pas fiable

Peu fiable

Fiable

8. Quel est le degré de réponse du système d'information ressources humaines à vos besoins en matière de reporting/ pilotage ?

Insuffisant

Moyen

Bon

➤ **Tableau De Bord Ressources Humaines/ outil de pilotage social :**

1. Savez vous qu'est ce qu'un Tableau de Bord RH ?

OUI

NON

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

2. Avez-vous des Tableaux de Bord RH ?

OUI

NON

- Pourquoi ?

3. Avez-vous des outils de gestion similaires au Tableau de Bord RH ?

OUI

NON

- Si oui, il s'agit de qu'elle type d'outil ?

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

4. Jugez-vous utile de mettre en place un Tableau de Bord RH?

OUI

NON

- Pourquoi ?

5. Voyez-vous des contraintes qui risquent de compromettre sa mise en place ?

6. Quelles sont les contraintes de génération et d'utilisation des outils de pilotage ?

➤ **Exigences et attentes :**

1. Quels sont les besoins des utilisateurs des SIRH et des TBRH?

2. Quelles sont les attentes des utilisateurs par rapport à la mise en place d'un tableau de bord Ressources Humaines ?

3. Etes-vous motivé pour faire de ce Tableau de bord un projet à réaliser ?

OUI

NON

- Pourquoi ?

Table des matières

Table des matières :

Introduction générale	1
Chapitre1 : L'importance du contrôle de gestion sociale et des indicateurs sociaux	
Introduction	8
Section 1 : Généralités sur le Contrôle de gestion sociale	9
1. Notions du contrôle de gestion sociale.....	9
2. Missions du contrôleur de gestion sociale.....	11
3. Objectifs du contrôle de gestion sociale.....	11
4. Qualités requises d'un contrôleur de gestion.....	12
5. Les conditions de réussite.....	13
Section2 : Indicateurs concepts et principes	14
1. Définitions des indicateurs.....	14
2. Rôles des indicateurs sociaux.....	16
3. Typologies des indicateurs.....	16
4. Caractéristiques d'un indicateur.....	17
5. Principes de création d'un indicateur social.....	20
6. Choix des indicateurs.....	21
7. Les grandes familles d'indicateurs sociaux.....	25
Conclusion	34
Chapitre2 : Tableau de bord social	
Introduction	35
Section1 : Généralités sur l'outil de pilotage de l'entreprise	36
1. Définitions du tableau de bord social.....	36
2. Objectifs du Tableau de bord social.....	37
3. Fonction d'un tableau de bord social.....	37
4. Caractéristiques d'un tableau de bord social.....	39
5. Clients du tableau de bord social.....	39
Section2: Démarche de conception et d'élaboration	40
1. Les préalables à la mise en place d'un tableau de bord RH.....	40
2. Démarches de conception du tableau de bord	40

Table des matières

3. Les instruments du tableau de bord RH.....	42
4. Les étapes de réalisation du tableau de bord social.....	43
5. Conception du tableau de bord social.....	44
Conclusion	47
Chapitre 3 : Démarche d'élaboration du Tableau de Bord Social à AIR ALGERIE	
Introduction	48
Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil	49
1. Historique.....	49
2. Missions d'AIR ALGERIE.....	50
3. Moyens humains et matériels.....	51
4. La structure.....	52
5. Présentation de la direction des ressources humaines.....	52
Section 2 : Etude d l'état des lieux et conception du tableau de bord référentiel	56
1. Objectif de la phase diagnostic.....	56
2. Présentation du diagnostic.....	56
3. Méthodologie.....	57
4. Outils de collecte des données.....	57
5. Restitution et analyse des entretiens.....	60
6. Analyse des besoins et conception.....	71
7. élaboration du tableau de bord.....	80
Conclusion	84
Conclusion générale	85
Bibliographies	87
Listes des figures et tableaux	89
Liste des annexes	90

Résumé :

L'élaboration d'un tableau de bord relatif aux différentes fonctions RH de l'entreprise, est devenue une nécessité pour instaurer un système de mesure plus diversifié. C'est un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise, leur permettant ainsi de piloter leurs activités et projet.

Lorsqu'il est bien construit, le tableau de bord contient les indicateurs de performance essentiels pour suivre l'activité et prendre des décisions pertinentes.

Il est vrai que la mise en place d'un Tableau de Bord RH semble être complexe, mais les difficultés rencontrées lors de son élaboration, sont compensées par les bienfaits qu'il engendre à l'entreprise en tant qu'outil de gestion. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail, à travers l'étude d'un cas concret. Il s'agit de l'élaboration d'un tableau de bord RH appliqué à l'une des plus importantes entreprises publiques algériennes, en l'occurrence AIR ALGERIE avec ses 10 000 employés.

Mots clés : contrôle, indicateur, reporting, pilotage, tableau de bord RH.

Abstract:

Drawing up a dashboard with all the HR functions became a necessity to establish a more diversified measuring system. It's a measuring instrument of performance necessary for decision making for all the employees of a company, allowing them to manage their activities and projects.

When it's well done, the dashboard contains the performance indicators that are necessary to follow up the activity and make the best decisions.

It's true that drawing up a human resources dashboard seems to be a complex task. But the difficulties encountered when doing it are easily forgot when we see the benefits it brings to the company as a management tool. It's in this context that our work was done, by a concrete case study. It's about drawing up a human resources dashboard for one of the most important Algerian public companies: AIR ALGERIE with its 10000 employees.

Key words: control, indicator, reporting, management, human resources dashboard

Liste des annexes :

Annexe n° 01 : Organigramme AH.

Annexe n° 02 : Organigramme DRH.

Annexe n° 03 : Définitions des indicateurs pour le TDB référentiel 03.

Annexe n° 04 : Proposition des modèles de TDB.

Annexe n° 05 : Feuille d'analyse des indicateurs.

Annexe n°06 : Questionnaire de détection.

Liste des figures :

Figure n° 01 : Démarche générale du travail.....	6
Figure n° 02 : Construction des indicateurs.....	24

Liste des tableaux :

Tableau n° 01 : Exemples des indicateurs sociaux et financiers.....	27
Tableau n° 02 : Etapes conception d'un Tableau De Bord.....	45
Tableau n° 02 : Effectifs du département ressources humaines.....	51
Tableau n° 03 : Liste des points clés retenus par mission.....	74