

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des Sciences de Gestion
Département Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle

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

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines.

Thème

**Essai d'analyse des composantes du
tableau de bord ressources humaines**

Cas : La SARL RAMDY

Réalisé par :

HADJOUT Akli
CHERCHOUR Nabil

Encadreur :

Mme MAKHLOUF T.

Juré composé de :

Président : Mr CHABI

Examineur : Mr AMGHAR

Promotion 2016/2017

Remerciements

Au terme de ce modeste travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères tout d'abord au bon DIEU de nous avoir donné le courage, la santé et toute la patience qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours.

Nos remerciements vont également à :

Notre promoteur *M^{me} MAKHLOUF T.* d'avoir accepté de nous encadrer, pour son suivi, ses conseils, ses orientations et sa précieuse aide.

Tous nos enseignants qui nous ont formés, de l'école primaire jusqu'à l'université.

Tous le personnel de l'entreprise *RAMDY*, et particulièrement monsieur *TIGHILT MOHANDE SALAH*

Que tous ceux qui nous ont aidés, de près ou de loin, à mener à bout ce travail, trouvent ici l'expression de notre reconnaissance et notre profonde gratitude.

Merci à tous

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

*Mes très chers parents qui m'ont soutenu
durant toutes mes études, qui ont partagé
mes joies et mes peines, qui ont fait de moi
ce que je suis aujourd'hui, je leurs serai
éternellement reconnaissante.*

M'es adorables sœurs

Mon très cher frère

Tous mes proches et mes amis sans exception

Mon collègue « NABIL » et toute sa famille

Toute la promotion Ressource humaines

2016-2017

*Et en fin tous ceux qui ont contribué à la
réalisation de ce Mémoire.*

AKLI.

Dédicaces

Je dédier ce modeste travail à :

*Aux âmes des martyrs, qui ont sacrifié leurs
cher vie pour que nous puisse vivre dans la
paix.*

*Mes très chers parents qui m'ont soutenu
durant toutes mes études, qui ont partagé
mes joies et mes peines, qui ont fait de moi
ce que je suis aujourd'hui, je leurs serai
éternellement reconnaissante.*

M'es adorables sœurs

Mon très cher frère

Tous mes proches et mes amis sans exception

Mon collègue « AKLI » et toute sa famille

Toute la promotion Ressource humaines

2016-2017

*Et en fin tous ceux qui ont contribué à la
réalisation de ce Mémoire.*

Nabil.

Sommaire

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| Liste des abréviations..... | 01 |
| Liste des figures..... | 02 |
| Liste des tableaux..... | 03 |
| Introduction générale..... | 04 |
| Chapitre I : Le pilotage de la fonction RH | |
| Introduction du chapitre..... | 07 |
| Section 01 : Le contrôle de gestion et le contrôle de gestion sociale | 07 |
| Section 02 : Généralités et notion de base sur le tableau de bord RH | 19 |
| Conclusion du chapitre | 27 |
| Chapitre II : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH | |
| Introduction du chapitre..... | 28 |
| Section 01 : Les indicateurs RH : notions de base | 28 |
| Section 02 : L'élaboration du tableau de bord RH | 44 |
| Conclusion du chapitre | 52 |
| Chapitre III : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY | |
| Introduction du chapitre..... | 53 |
| Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil et cadre méthodologique..... | 53 |
| Section 02 l'analyse et la discussion des résultats de recherche | 60 |
| Conclusion du chapitre | 90 |
| Conclusion générale | 91 |
| Recommandations et suggestions..... | 93 |
| Liste bibliographique | |
| Annexe | |
| Table des matières | |
| Résumé | |

Liste des abréviations

Liste des abréviations

| RH | Ressources humaines |
|--------------|--|
| CA | Chiffre d'affaire |
| CDD | Contrat à durée déterminée |
| CDI | Contrat à durée indéterminée |
| CG | Contrôle de gestion |
| CGS | Contrôle de gestion sociale |
| CGS | Contrôleur de la gestion sociale |
| CV | Curriculum vitae |
| DG | Direction générale |
| DRH | Direction ressource humains |
| FRH | Fonction ressources humaines |
| GE | General Electric |
| GIMSI | Généralisation, Information, Méthode, Système, Individualité |
| GPEC | Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences |
| GRH | Gestion ressource humains |
| HP | Haut potentiel |
| JANUS | Jalonner, Analyser, Normaliser, Unifier, Structurer |
| KPI | Key performance indicateur |
| MS | Masse salariale |
| OVAR | Objectifs, Variable d'action, Responsabilités |
| RH | Ressources humaines |
| RRH | Responsables ressources humaines |
| SARL | Société à responsabilité limitée |
| SECG | Science économique, commerciale et de gestion |
| SI | Système d'information |
| TB | Tableaux de bord |
| TBRH | Tableau de bord ressources humaines |
| TIC | Technique d'information et de communication |

Liste des figures

Liste des figures

| Numéro da la figure | Titre de la figure | Page |
|---------------------|--|------|
| Figure N°01 | Le triangle du contrôle de gestion | 09 |
| Figure N°02 | Le camembert de repartition de l'effectif par age de l'entreprise RAMDY. | 24 |
| Figure N°03 | Evolution de l'absentéisme par motif | 23 |
| Figure N°04 | Histogramme de l'évolution de la masse salariale de l'entreprise RAMDY. | 24 |
| Figure N°05 | Le processus à suivre pour la construction d'un indicateur de qualité. | 31 |
| Figure N°06 | l'organigramme de l'entreprise RAMDY | 55 |
| Figure N°07 | l'évolution des effectifs de l'entreprise RAMDY | 56 |
| Figure N°08 | la répartition des effectifs par âges de l'entreprise RAMDY | 56 |
| Figure N°09 | la répartition des effectifs par sexe de l'entreprise RAMDY | 57 |
| Figure N°10 | les principales étapes d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY | 71 |
| Figure N°11 | la diffusion du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY | 72 |
| Figure N°12 | les principaux destinataires TBRH au sein de l'entreprise RAMDY | 73 |
| Figure N°13 | la différence entre le TBRH et le reporting | 74 |
| Figure N°14 | représentation graphique de la masse salariale par structure | 76 |
| Figure N°15 | représentation graphique du taux d'absentéisme pour l'an 2016 | 78 |
| Figure N°16 | La répartition des effectifs par structure de l'entreprise RAMDY | 79 |
| Figure N°17 | Les liens existants entre les trois démentions majeurs du TBRH de l'entreprise RAMDY | 81 |
| Figure N°18 | les éléments du TBRH de l'entreprise RAMDY | 83 |
| Figure N°19 | La représentation graphique du taux de masse salariale par rapport au CA, pendant les exercices 2015 et 2016 | 86 |
| Figure N°20 | La représentation graphique de la variation du nombre d'effectif entre deux années 2015/2016 | 86 |
| Figure N°21 | La représentation graphique du taux d'absentéisme de deux années 2015/2016 | 87 |

Liste des tableaux

Liste des tableaux

| Numéro de tableau | Titre du tableau | Page |
|----------------------|---|------|
| Tableau N° 01 | Exemple d'un tableau de bord RH | 25 |
| Tableau N° 02 | Processus d'élaboration d'un indicateur | 32 |
| Tableau N° 03 | Exemples d'indicateurs transversaux | 33 |
| Tableau N° 04 | Exemples d'indicateurs fonctionnels | 36 |
| Tableau N° 05 | Les principaux indicateurs en GRH | 38 |
| Tableau N° 06 | Exemple d'indicateur de la fonction recrutement | 43 |
| Tableau N° 07 | Les phases et les étapes de la méthode GIMSI | 45 |
| Tableau N° 08 | Les entretiens effectués au sein de l'entreprise RAMDY | 58 |
| Tableau N° 09 | Les questions et les réponses de l'entretien avec le chef service formation | 61 |
| Tableau N° 10 | les questions et les réponses de l'entretien avec le chef service administration du personnel et condition de travail | 63 |
| Tableau N° 11 | les questions et les réponses de l'entretien La présentation et l'analyse des résultats de l'entretien avec le chef service développement | 64 |
| Tableau N° 12 | la masse salariale par structures de l'année 2016 et son rapport avec l'effectif | 76 |
| Tableau N° 13 | répartition de l'absentéisme le l'année 2016 par motif | 77 |
| Tableau N° 14 | Le tableau de bord RH proposé au service RH de RAMDY | 85 |
| Tableau N° 15 | Le tableau de bord RH avec les autres indicateurs manquants dans le TBRH de l'entreprise RAMDY | 88 |
| Tableau N° 16 | Le tableau de bord RH pour évaluer le climat social | 89 |

*Introduction
générale*

Introduction générale

Parmi les différentes armes concurrentielles dont disposent aujourd'hui les entreprises on y trouve l'organisation, la planification, le capital humain, etc. Dans un environnement de plus en plus compétitif où les évolutions technologiques et la mondialisation guident les stratégies, la fonction de ressources humaines devient en effet primordiale. Le capital humain, véritable ressource vivante, impose aujourd'hui aux direction des ressources humaines (DRH) de passer d'une gestion du personnel classique à une gestion globale, dynamique et innovante pour mieux anticiper, choisir, accueillir, former, rémunérer, et la gestion de cette nouvelle dynamique est rendue possible par la mise en œuvre de l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise, ainsi, la gestion des ressources humaines (G.R.H), aura pour mission de conduire le développement de ses ressources humaines, en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Pour démontrer son efficacité, la fonction ressources humaines cumule les trois niveaux d'exigences : qualité de gestion, performance des services et contribution active à la création de valeur¹. En effet, les gestionnaires des ressources humaines se doivent d'anticiper les tendances et de réagir plus rapidement aux événements. Ils ont ainsi besoin d'instruments qui leur donnent des informations sur l'environnement interne et la performance des processus RH, et qui les aident à mettre le cap sur l'excellence.

Ainsi, ils sont dans l'obligation de dépasser la dimension technique de leur mission, et même la notion de « service » aux opérationnels, pour développer une réelle vision stratégique et se doter d'outils de pilotage de la fonction RH, « il s'agit de permettre aux cadres RH et aux managers de suivre, en toute autonomie, de façon régulière et selon une fréquence adaptée aux délais décisionnels, les données opérationnelles et stratégiques de GRH dont ils ont la responsabilité »². Pour ce faire, un outil de pilotage se distingue : le tableau de bord.

Le tableau de bord n'est pas qu'un assemblage d'indicateurs aussi bien choisis soient-ils. Pour remplir son rôle, il sera composé avec soin. Bien que l'aspect esthétique ne soit pas à négliger pour nourrir le confort et le plaisir de l'utilisateur, ce n'est pas non plus la l'unique finalité du projet. Le tableau de bord est avant tout un passeur de sens, il assure l'accès le plus immédiat à l'information clé du moment, celle dont le décideur a le plus besoin pour conduire

¹ Joëlle Imbert, « Les tableaux de bord RH », Paris, Éditions d'Organisation, 2007, p51.

² *Les actes de la DGESCO* : « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », Paris, 14 juin 2006, Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005, p45.

Introduction générale

ses activités. Le système du tableau de bord, en général, et le système d'indicateurs, en particulier, sont à l'ordre du jour dans tous les secteurs et à tous les niveaux du système de management des entreprises et des hommes.

Le tableau de bord ressources humaines est encore très fort peu utilisé, en dehors des traditionnelles statistiques d'effectifs, de rotation du personnel et d'absentéisme, cet instrument est pourtant appelé à un très rapide développement, appliqué au domaine des RH. Il représente un outil de pilotage nécessaire à la gestion de la fonction RH, qui se fonde sur un ensemble de données stratégiques dérivant d'une comparaison entre la situation espérée et la situation réelle. Il fournit aux responsables RH une visibilité simple et claire sur les différents mouvements de la situation, des résultats obtenus et des améliorations à apporter, aussi bien envisagés qu'effectués. Le tableau de bord RH est l'un des outils incontournables pour la prise de décision (à tous les moments de la vie de l'entreprise) permettant de : se positionner, coordonner les activités, mesurer la performance et se projeter dans le futur, grâce aux informations qu'il est capable de produire en terme de statistiques d'effectifs, formation, rotation du personnel...etc.

En effet, le tableau de bord de la DRH rassemble les éléments clés du système de pilotage RH (piloter des opérations transversales : formation, recrutement...etc., et gérer son coût de fonctionnement), décliné à partir des objectifs stratégiques, il présente une vision globale des enjeux RH de l'entreprise. Pour être efficacement déployée, la stratégie a besoin d'être clairement exprimée et relayée dans les objectifs individuels et collectifs. Le DRH est, quant à lui, responsable des processus RH visant la mobilisation des salariés autour des enjeux stratégiques. Les missions et les objectifs doivent être clairement déterminés, les compétences réunies et l'ensemble du personnel motivé³.

Vu l'importance du tableau de bord RH pour la fonction RH, l'objectif de notre travail de recherche est de tenter d'analyser les composantes du TBRH de l'entreprise RAMDY, dans le but de savoir les indicateurs les plus représentatifs de la fonction ressources humaines, les méthodes utilisées pour son élaboration.

Nous allons ainsi essayer de donner une interprétation du tableau bord de la direction ressources humaines recueilli dans notre lieu de stage, afin de comparer nos connaissances théoriques sur le tableau de bord RH, et ce que le terrain nous offrira, tout en essayant de

³ Joëlle Imbert, op cit. p126.

Introduction générale

fournir au maximum des améliorations aux responsables sur le contenu du tableau de bord RH en cas d'exigence.

Enfin, nous allons essayer de décrire le processus par lequel le tableau de bord RH est constitué, et savoir quelle importance accordée à ce dernier par une entreprise algérienne privée (la SARL RAMDY), en matière du pilotage de ses activités RH.

Sur la base des points avancés, nous formulons la question principale de notre recherche de façon suivante :

Dans le cadre d'une meilleure exploitation des ressources humaines, quelles sont les dimensions majeures que le tableau de bord RH doit intégrer ?

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

- Quel est le rapport existant entre le contrôle de gestion sociale et le tableau de bord RH ?
- quels sont les indicateurs RH pertinents choisis pour l'élaboration du TBRH ?

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

H : Pour assurer la bonne gestion des ressources humaines, un bon tableau de bord RH doit couvrir les grandes dimensions RH suivantes : la masse salariale, l'effectif et l'absentéisme.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons scindé notre travail en trois chapitres :

Deux chapitres théoriques, ont comme objectif de présenter le cadre conceptuel de notre recherche. Le premier chapitre qui représente l'approche conceptuelle du contrôle de gestion et du contrôle de gestion social, ainsi que les notions du tableau de bord et tableau de bord RH. Le deuxième chapitre est consacré pour les notions de bases d'indicateurs RH et la démarche d'élaboration du tableau de bord RH.

En fin, un troisième chapitre pratique, sera consacré à l'étude de cas que nous avons effectué au sein de l'entreprise privée « RAMDY », dont l'objectif est de présenter la démarche empirique, qui est basée sur des analyses des documents recueillis et des résultats obtenus par rapport à nos entretiens.

Chapitre I

Le pilotage de la fonction \mathcal{RH}

Introduction du chapitre

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

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à l'exploration du concept du tableau de bord RH. Il est subdivisé en deux sections, dans la première section, nous allons essayer de parler sur les notions du contrôle de gestion et Le contrôle de gestion sociale, ensuite nous allons dégager le lien existant avec le TBRH, et dans la deuxième section, nous allons présenter les Généralités et notions de base du tableau de bord RH.

Section 01 : Le contrôle de gestion et le contrôle de gestion sociale

Dans cette section nous allons essayer d'aborder la notion de base liée au contrôle de gestion en général, ensuite nous procédons à la notion du contrôle de gestion sociale, en essayent de décortiquer ces deux notions, à travers certaines définitions, la présentation de ses typologies, ses outils, et en fin les intérêts qu'il présente pour l'entreprise et pour la fonction RH.

1.1 Evolution historique et définition du concept de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite raisonnable d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances passées et futures et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens. Le contrôle de gestion pense, propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation.

1.1.1 Historique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est apparu à la fin du XIX^{ème} siècle et au début du XX^{ème} siècle à l'évolution du monde technique et économique. A cette période, il concerne l'activité de

Chapitre (I) : Le pilotage de la fonction RH

production avec les analyses de TAYLOR (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de GANTT (1915) sur les charges de structure et les choix de général MOTORS (1923) et de SAINT-GOBAIN (1935) pour des structures par division.

Il a évolué avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification en exerçant un contrôle sur les exécutants, après l'analyse des coûts, les entreprises élaborent des budgets prévisionnels et réels pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts.

Ainsi, les premiers principes et méthodes du contrôle de gestion sont apparus aux Etats-Unis et en Europe entre 1850 et 1910 se sont élaborées progressivement en fonction des besoins des entreprises. Le développement des produits et services ont poussé le contrôle de gestion à être comme un outil d'aide à la décision⁴.

1.1.2 Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, plusieurs définitions ont été proposées dans la littérature, nous allons présenter les plus citées.

ANTHONY. R est considéré comme le père fondateur du contrôle de gestion, car il était le premier en 1965 à avoir théorisé la discipline en définissant le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation »⁵. Ce processus est destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs stratégiques que l'entreprise s'est fixée. Il apparaissait donc comme le garant du non gaspillage des ressources confiées à un manager.

Pour BURLAUD. A et SIMON. C : « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »⁶.

Enfin, nous pouvons dire que le contrôle de gestion est une fonction permettant la médiation entre la démarche stratégique et la gestion opérationnelle, en veillant à l'utilisation

⁴ C. ALAZARD, S. SEPARI, « Contrôle de gestion », 2^{ème} Edition DUNOD, Paris, 1993, P 209.

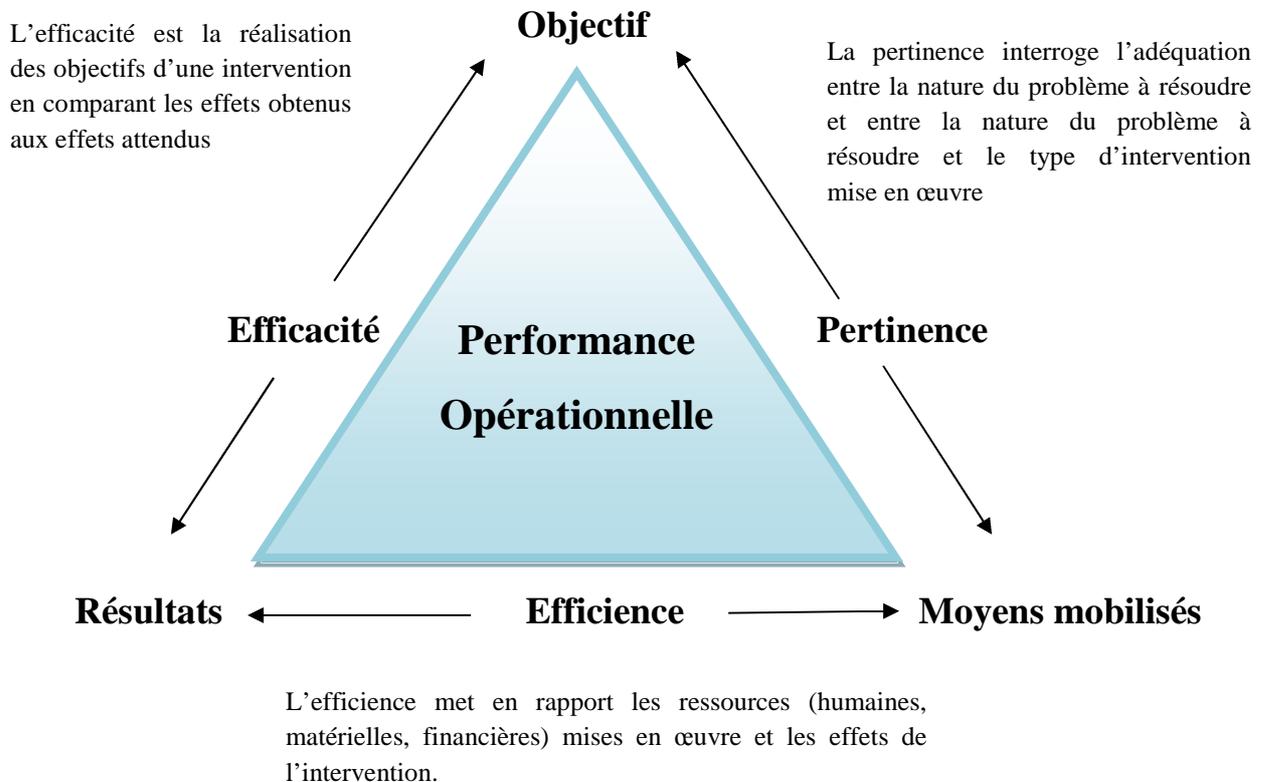
⁵ ANTHONY. R, DEARDEN, « Systèmes de contrôle de gestion. Cas et lecture »1976, P. 194

⁶ BURLEAU A, et C. SIMON, « Le contrôle de gestion », la découverte, collection repère n° 227, 1997, P 9

Chapitre (I) : Le pilotage de la fonction RH

efficace et efficiente des ressources pour l'atteinte des objectifs et ce afin d'améliorer la performance. La figure suivante schématise cette approche du contrôle de gestion.

Figure (01) : Le triangle du contrôle de gestion



Source : LONING H et ALL, « Le contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris 1998, P06.

1.1.3 Le processus du contrôle de gestion

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

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

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

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

d) La phase d'apprentissage : cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitive peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions⁷.

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

1.1.4 Les principaux outils de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils, nous allons essayer de présenter les plus importants :

a) Le système d'information

« Le système d'information est un élément essentiel du processus de gestion et à ce titre une comparante fondamentale du système du contrôle de gestion. Il fournit une description précise d'une évolution passée et permet un diagnostic grâce à des informations pertinentes ».⁸

« Il est perçu comme l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation ».⁹

b) Le budget

Selon H.LOINING.H, (2003), le budget est défini comme « la traduction monétaire, économique du plan d'action, pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan ».¹⁰

⁷ LANGLOIS.C, BONNIER.M, BRINGER, « Contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, 2006, P 18.

⁸ C.ALAZARD et S.SEPARL, « Contrôle de gestion, manuel et application » DUNOD, Paris, 2007, p86.

⁹ LUCAS.H.C, « Système d'information pour le management », Davis, 1986, p79.

¹⁰ LOINING.H, « Le contrôle de gestion des organisations et mise en œuvre. 2^{ème} édition. Paris, DUNOD.2003, p101.

c) Le tableau de bord et tableau de bord RH

L'analogie avec le tableau de bord utilisé par le pilote d'un avion ou d'un bateau est apparue, en France, dans les années 1930. C'est l'outil de base du contrôle de gestion et conçu par lui. Il est destiné soit à la direction générale dans son format condensé, soit au management opérationnel avec des indicateurs plus détaillés et sans vision générale de l'entreprise.

Selon LURKIN.P, (1990) « Le tableau de bord est avant tout, un instrument de gestion interne à l'entreprise, facilitant l'action du dirigeant ou du responsable de service en vue de la réalisation des objectifs finaux. Il éclaire le dirigeant sur la qualité de la gestion en confrontant la réalité aux prévisions. Il facilitera la détection des erreurs de parcours et des écarts »¹¹.

d) Le reporting

Parmi les plus anciennes définitions, celle de GERVAIS.M, (1997), qui le perçoit comme est un outil qui doit permettre aux dirigeants d'avoir un regard global sur une activité, sur un service ou sur l'ensemble de l'entreprise. Il est « un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées »¹². Il contient des informations comptables et financière, il aide le responsable à suivre la réalisation de ses objectifs.

Pour ARNAND.D, le reporting est « un ensembles de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité ».¹³

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

e) Le benchmarking

Le benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les pratiques des organisations les plus performantes en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. Il suppose un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis de celles de références, et la mise en œuvre dans son organisation¹⁴.

Après avoir expliqué le processus de CG et ces principaux outils, nous avons jugé indispensable de décrire ses différents niveaux.

¹¹ LURKIN, P, « Etats financiers, analyse et interprétation », Bruxelles : Boeck-Wesmack, 1990, P 88.

¹² GERVAIS..M, « le contole de gestion », 6^{ème} édition, Economica, Paris, 1997, p294.

¹³ ARNAND.D, « manuel de gestion » 2^{ème} édition, paris, 2004, p12.

¹⁴ LORINO. P, « méthode et pratiques de la performance » les éditions d'organisations, 3^{ème} édition, 1998, p125.

1.1.5 Les trois niveaux du contrôle de gestion dans l'entreprise

Au sein d'une entreprise, les besoins de contrôles effectifs se situent sur trois dimensions : Le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et enfin le contrôle opérationnel

a) Le contrôle stratégique : il concerne les dirigeants et envisage la stratégie et les objectifs à long terme de l'entreprise pour porter un jugement sur leur pertinence.

b) Le contrôle de gestion : il s'adresse aux cadres et responsables et évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs. C'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée.

c) Le contrôle opérationnel : il consiste en suivi quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations ; il touche essentiellement le personnel d'exécution et est en grande partie automatisé¹⁵.

En entreprise, la connexion entre les trois niveaux se révèle cruciale. De ce point de vue, le contrôle de gestion a un rôle charnière à jouer pour mettre en cohérence le niveau stratégique, les grandes orientations de l'entreprise, avec les opérations, le terrain, « ceux qui font ». Il est aussi un élément clé pour assurer la mise en relation des deux autres niveaux et le déploiement des objectifs stratégiques dans l'organisation. A contrario, on a longtemps reproché aux responsables, dans certaines entreprises, de ne pas « connecter » les orientations stratégiques, par exemple vers la satisfaction client, perçue par les dirigeants et stratèges comme une nécessité concurrentielle externe, avec les actions, menées en usine ou sur le terrain. Ainsi, le contrôle de gestion restait principalement focalisé sur les problèmes de coût et peu perméable à de nouveaux critères de performance.

En résumé, le système de contrôle peut être décrit comme composé de deux sous-ensembles :

Un système de pilotage qui met en œuvre les mécanismes clés de la performance et s'appuie en particulier sur des démarches d'apprentissage (« boucle de contrôle », désormais ouverte aux informations et impacts externes) et de déploiement des objectifs stratégiques, et un système incitatif, destiné à créer ou renforcer la convergence des buts dans l'entreprise. Le contrôle de gestion conventionnel n'est d'ailleurs pas le seul mécanisme à l'œuvre dans les organisations pour modifier le comportement des individus et les pousser à aller dans le sens des objectifs de l'entreprise.

Tous ce que nous avons déjà avancés attestent des nombreux avantages du CG. Cependant certaines limites peuvent être citées.

¹⁵ LONING.H et all, « Contrôle de gestion », ed DUNOD, 4^{ème} Edition, paris, 2013, p08.

1.1.6 Les limites du contrôle de gestion

Il existe une multitude de limites fondamentales au contrôle de gestion¹⁶ : nous allons présenter celles citées par DURAND.X et HELLUY.A, (2009) :

- Les managers ne doivent pas se contenter sur ses indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tous ;
- Tout n'est pas mesurable à coût raisonnables, une fois qu'un indicateur est choisi, il devient très vite un but en soi, cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion ;
- L'efficacité de contrôle dépend également de la compétence des dirigeants (direction générale, responsables, opérationnels, contrôleur de gestion) qui l'utilisent et le fonctionnement, la mise en place de contrôle de gestion est une question de savoir faire des membres de l'organisation.

Le contrôle de gestion peut être décliné en plusieurs types, dans le cadre de ce travail de recherche, il est indispensable de contrôle de gestion social.

1.2 le contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale se situe à la croisée des chemins de la gestion sociale, de la gestion financière, du contrôle de gestion et de la gestion de la paie. Il s'attache à réconcilier les contraintes financières, les modes de prévision, de gestion RH et l'application des obligations légales au sein de l'entreprise.

Nous allons essayer d'approcher ce concept avec les différentes définitions présentées dans la littérature.

1.2.1 Définition du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale est désormais une pratique majeure dans de nombreuses entreprises, pour cerner cette approche deux définitions fondamentales ont été avancées :

« 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

¹⁶ DURAND.X et HELLUY.A, « Les fondamentaux du contrôle de gestion » ; Edition d'Organisation, Paris, 2009, P60

Chapitre (I) : Le pilotage de la fonction RH

objectif de contribuer à` la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts ». ¹⁷

Enfin, nous considérons le CGS comme un outil du pilotage de la fonction RH, qui vérifie l'efficacité et l'efficacité des processus RH.

Comme pour le contrôle de gestion, le CGS est lui aussi décliné en niveaux.

1.2.2 Les niveaux du contrôle de gestion sociale

Selon Bernard Martory (2012), il représente les deux niveaux essentiels du CGS : le contrôle de gestion sociale stratégique et le contrôle de gestion sociale opérationnel.

a) Le contrôle de gestion sociale stratégique

Il permet à la direction d'appréhender la nature des hypothèses de manière déterminante pour le long terme, les activités et les structures de l'entreprise jugées les plus aptes à lui permettre de réaliser ses finalités. Dans le cas du contrôle social, il est celui des options à long terme prises par les directions générales et directions des ressources humaines concernant les structures de rémunérations, l'évolution des compétences, l'accroissement des coûts sociaux, mais il est aussi celui du choix des processus de contrôle, c'est-à-dire de la structure et du fonctionnement du système.

b) Le contrôle de gestion sociale opérationnel

C'est le système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés du succès dans le sens requis par la stratégie, 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. Il concerne prioritairement la mise en place et le suivi des budgets de frais de personnel mais aussi la gestion décentralisée des rémunérations, des flux d'effectifs et de l'ajustement des compétences requises sur les postes, c'est-à-dire la mise en place et le suivi des tableaux de bord de la gestion sociale décentralisée. Dans cette unité de production de matériels électroniques, le suivi des effectifs et des temps de travail est opère mensuellement par les chefs de services, entièrement responsabilisés sur les écarts d'effectifs, de temps de travail et de masse salariale. ¹⁸

¹⁷ BERNARD.M, « Contrôle de gestion sociale », ed vuibert, 7^{ème} Edition, paris, 2012, p06.

¹⁸ BERNARD.M, Op Cit. P07- 08.

c) Le contrôle de gestion sociale : Acteurs, Objectifs et Applications

Le CGS a des acteurs participants, et des objectifs à atteindre, et son application dans l'entreprise.

➤ Les acteurs et bénéficiaires du CGS

Le contrôle de gestion sociale sert évidemment avant tout les ressources humaines qui par la mise en place d'outils d'audit et de contrôle vont veiller à atteindre de manière optimale les objectifs qu'elles se sont fixés. Mais étant donné que ces mesures vont avoir des impacts sur la masse salariale, la rémunération, la formation et la performance des ressources humaines dans ses processus, tous les départements et travailleurs de l'entreprise vont être impliqués. La notion d'optimisation des coûts implique trois directions importantes de l'entreprise :

- ✓ La direction des opérations : elle recherche la performance opérationnelle ;
- ✓ La direction des ressources humaines : elle cherche à améliorer la performance sociale ;
- ✓ La direction financière : elle recherche la performance économique qui dépend de l'atteinte des objectifs des deux premiers départements.

Et parmi les acteurs majeurs du CGS on distinguera les contrôleurs GS ont donc un vécu professionnel dans l'entreprise qui a souvent pu guider le choix de leur nomination. C'est le cas d'un certain nombre d'anciens contrôleurs de gestion. La mission du CGS est donc à géométrie variable suivant son profil d'origine, le domaine d'activité de l'entreprise et son intensité capitalistique. Avant d'entrer plus en détail dans le contenu de la mission, nous avons posé une question générale : « définissez en quelques mots votre mission de CGS ». Les mots qui ont le plus souvent été cités sont les suivants :

- ✓ Pilotage des RH ;
 - ✓ Outils d'aide à la décision dans le domaine des RH ;
 - ✓ Gestion économique des politiques RH ;
 - ✓ Appui des analyses par des données sociales chiffrées.¹⁹
- **Les Objectifs du CGS** : ici nous jugeons indispensable de présenter le rôle très important du CGS. Le but du contrôle de gestion sociale est de mettre en place un système de

¹⁹ BULTELC et All, « Contrôleur de gestion sociale : Référentiel Métier de la fonction RH », Document réalisé dans le cadre du Master MRH de Lille.

Chapitre (I) : Le pilotage de la fonction RH

pilotage permettant de dégager l'information nécessaire à la prise de décision en matière de ressources humaines et cela en :

- Suivre les variables ;
- Déterminer des évolutions significatives ;
- Anticiper des situations.

➤ **Les applications du CGS** : Le CGS à plusieurs applications dans l'entreprise :

- ✓ Évaluation de la performance des processus administratifs (paie,...) et mesure de la qualité de service perçue par les salariés :
- ✓ Étude du climat social, de l'hygiène et de la sécurité ;
- ✓ Évaluation de la qualité des dispositifs de développement (recrutement, formation, gestion des carrières, mobilité, ...)
- ✓ Gestion des compétences et des potentiels (prévision des besoins en recrutement, couverture des postes ou compétences stratégiques, ...) ²⁰.

1.3 Construire son propre système de pilotage RH

Après avoir présenté les définitions du CGS ainsi que ses objectifs et ses applications dans l'entreprise, nous allons présenter le système de pilotage RH propre du CGS.

Selon JONGERS.P, plusieurs étapes sont déterminées sur la base des différentes approches que nous avons pu étudier à travers la revue de littérature.

1.3.1. L'étape (01) : la définition des objectifs et résultats attendus

Le but du contrôle de gestion sociale est de définir des objectifs de progrès clairs et précis à atteindre en matière de gestion des ressources humaines. Ces objectifs sont directement dépendants de l'entreprise, de la stratégie, des axes de progrès sélectionnés pour la gestion du capital humain et des aspirations personnelles de chaque équipe de management. Ils doivent donc se définir avec tous les acteurs stratégiques de l'organisation. Ils peuvent concerner différents aspects des ressources humaines : absentéisme, recrutement, mouvement du personnel, Masse salariale Stabilité, Rémunération, Bien-être au travail, Dépenses RH Productivité, Formations, Conflictualité, Pyramide des âges, Sécurité Taux, d'encadrement...etc.

²⁰ JONGERS.P, op cit. P01.

1.3.2. L'étape (02) : la définition des informations et des indicateurs pertinents

Le but du contrôle de gestion n'est évidemment pas d'utiliser tous les indicateurs disponibles, mais bien de réunir les principaux leviers d'action qui aideront l'entreprise à atteindre ses objectifs. Il est donc essentiel d'avoir préalablement bien réfléchi aux objectifs.

1.3.3 L'étape (03) : l'intégration des indicateurs temporels

Les indicateurs évoqués sont principalement des indicateurs monétaires, ne mesurant la performance que sur la notion de coût, mais la performance peut également être mesurée en valeur temporelle. Mesurer la performance selon le temps.

Concrètement, les objectifs des indicateurs temporels sont :

- Pondérer la notion de coût salarial et de dépense RH avec l'analyse des prestations des travailleurs ;
- Mesurer la productivité en unités de temps et pas uniquement en unités monétaires ;
- Optimiser la planification du travail et ainsi diminuer ses coûts ;
- Identifier les différents processus du département RH, les prioriser et analyser l'investissement en temps exigé par chacun d'entre eux ;
- Aider à prendre des décisions quant au maintien des tâches en interne, à l'externalisation de certaines d'entre elles et/ou à la nécessité de ressources internes supplémentaires²¹.

Les différents types d'indicateurs temporels : Le plan de développement personnel, les formalités administratives, les différents dispositifs et conditions d'accès à la formation, la Paie, gestion des présences (pointage), gestion des absences (congrés, maladies, ...), contrats, gestion de la flotte automobile...etc.

1.3.4. L'étape (04) : la détermination des objectifs de chaque indicateur

Sur bases des indicateurs sélectionnés aux étapes 2 et 3, le CGS va créer un outil de gestion qui lui permettra de mesurer et de réaliser des prévisions à court et moyen terme en vue de réaliser les objectifs fixés préalablement. Pour cela, il convient de déterminer pour chaque indicateur une norme dont le dépassement va entraîner le déclenchement d'une alerte

²¹ PETER JONGERS, op cit. P02.

1.3.5 L'étape (05) : le repérage des sources d'informations

Aujourd'hui, bon nombre d'informations sont publiquement accessibles et vous permettent facilement de se référer à des données nationales, sectorielles, ... En interne, depuis l'obligation de remise du bilan social, le CGS trouvera rapidement et facilement la majorité des informations concernant son l'entreprise. Ses informations peut être de sources internes tel que, bilan social, base de données du personnel, études et enquêtes propres à l'entreprise, consultation de son organisme de paie, données disponibles dans votre logiciel de gestion RH. Et de sources externes tel que, organismes de paie (certains d'entre eux publient des études nationales, régionales, sectorielle.²²

1.3.6 L'étape (06) : L'élaboration du tableau de bord

Le tableau de bord social joue deux rôles clés :

- ✓ Aide au constat : fournir en un coup d'œil les informations intéressantes et pertinentes pour la prise de décision (indicateurs déterminés à l'étape 2 et 3) et permettre la comparaison avec les normes fixées ;
- ✓ Aide à l'action : sur base des données disponibles, définir des actions de correction, d'anticipation ou d'amélioration en vue d'atteindre les objectifs fixés.

En résumé, le tableau de bord répondant à un besoin de suivi d'objectifs propres qu'ils vous seront construire de manière personnelle et évolutive. Ensuite réunir toutes les informations listées dans les étapes précédentes : indicateurs-clés et normes de référence et/ou objectif pour chacun d'entre eux. Après il reste à définir une période de référence (selon le délai fixé pour atteindre les objectifs.²³

1.3.7 L'étape (07) : l'utilisation et le partage de l'outil de pilotage

Une fois le tableau de bord réalisé, il ne reste plus qu'à le tenir à jour en fonction de la périodicité de mesure définie préalablement.

Le contrôle social relève d'une pratique courante de l'entreprise en vue de préparer, coordonner et contrôler la décision sociale le contrôle social est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines.

²² PETER JONGERS, op cit. P04.

²³. Ibid. P04.

Section 02 : Généralités et notion de base sur le tableau de bord RH

La fonction RH génère de la valeur par conséquent ses résultats doivent être mesurés. Il s'agit donc bien d'utiliser l'outil du tableau de bord et bien identifier les indicateurs de résultat, révélateurs de création de valeur. Le système de pilotage permet à la DRH de contrôler sa contribution à la création de « valeur globale » et de mesurer son efficacité sur chacun des paramètres. Ainsi, les indicateurs de performance RH concernent aussi bien la génération de profit, l'enrichissement des connaissances, la satisfaction des clients que le développement de la fonction RH.

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

2.1 L'évolution du concept de tableau de bord.

Le tableau de bord en tant qu'outil de gestion et de mesure de la performance n'est pas une idée nouvelle datée du début des années 1990, puisque d'autres organisations avaient déjà adopté un modèle semblable auparavant.

Parmi les plus anciens modèles de tableaux de bord, ceux qui se trouvent en France en 1960. À l'époque, le tableau de bord était surtout le fruit du travail d'ingénieurs, dont la volonté était d'offrir un outil aux dirigeants et aux ingénieurs pour qu'ils ne perdent pas de vue leurs organisations, et pour leur permettre de les observer et de les analyser de la manière la plus efficace et efficiente possible. Cet outil est venu modéliser ce qui n'était pas visible, permettant ainsi de représenter et synthétiser la réalité de l'organisation.

À partir de la seconde moitié du 19^{ème} siècle, les dirigeants élaborent un système d'information de gestion présentant les données, pour l'essentiel sous forme narrative, au travers d'un « *rapport hebdomadaire* » ou « *journal de marche* ». La révolution industrielle entraîne la croissance de la taille des entreprises et leur complexité. Le besoin des gestionnaires de plus d'informations statistiques descriptives de la réalité opérationnelle se fait de plus en plus important.

En 1936, ROBERT.S (2007) propose un contrôle budgétaire permettant la direction rationnelle des affaires. À travers son contrôle budgétaire, il propose l'adoption d'une « *documentation appropriée* », ou ce qu'il définit aussi comme des « *statistiques dont une*

sélection judicieuse et de rigueur pour atteindre le but que l'on se propose ». Un modèle plus proche de la conception actuelle du tableau de bord remonte au début des années 1950, avec le projet de General Electric (GE) de développer les mesures de performance de ses unités d'affaire (Kaplan et Norton, 2001). Pour ce faire, l'équipe en charge du projet développa huit axes financiers et non financiers de mesure de la performance qui sont (profitabilité, part de marché, productivité, leadership du produit, responsabilité sociale, développement des ressources humaines, attitudes des employés et la balance entre objectifs long terme et court terme.²⁴

2.2 Les notions de bases sur les tableaux de bord

Nous allons présenter les différentes définitions de tableau de bord d'une façon général puis nous allons aborder le tableau de bord RH en particulier, ses typologies, et son intérêt pour la gestion des ressources humains.

2.2.1 Définitions du tableau de Bord

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le tableau de bord de différentes manières, nous allons présenter les plus citées dans la littérature.

Parmi les plus anciennes définitions, celle de GERVAIS M (1997), qui précise que « le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler le marché de l'entreprise à court terme et faciliter par celle-ci l'exercice des responsabilités »²⁵.

Pour VOYER P, (2006), le tableau de bord est « une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité d'accéder au niveau de détail »²⁶. Ainsi, un tableau de bord peut être perçu comme un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner les actions d'un service et la responsabilité de chacun au niveau de l'entreprise. Il permet, de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques. Il permet aussi de mesurer

²⁴ Y. KHALLOUK TEMSAMANI, Thèse professionnelle du MRH : Quels tableaux de bord pour un meilleur pilotage de la fonction RH (cas d'une Banque), [en ligne]. Partie 03, [Consulté le 26 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.memoiregratuit.com/tableau-de-bord-rh/>.

²⁵ GERVAIS M, op.cit, P 593.

²⁶ VOYER P, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », édition presses, 2006, P 39.

Chapitre (I) : Le pilotage de la fonction RH

l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Il est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables²⁷.

Enfin, nous pouvons considérer le tableau de bord « comme le flux d'informations nécessaires à tout système décentralisé de gestion prévisionnelles »²⁸.

Après avoir présenté certaines définitions concernant le tableau de bord de gestion d'une façon générale, nous allons aborder notre thème qu'est les différentes composantes du tableau de bord ressources humaines d'une manière particulière.

2.2.2 Le tableau de Bord RH

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

Appelé aussi le tableau de bord de la DRH, cet outil rassemble les éléments clés du système de pilotage RH. Décliné à partir des objectifs stratégiques, il présente une vision globale des enjeux RH de l'entreprise. Pour être efficacement déployée, la stratégie a besoin d'être clairement exprimée et relayée dans les objectifs individuels. La direction financière est garante du système d'information financière, elle organise la planification et le contrôle de la performance économique. Le DRH est, quant à lui, responsable des processus RH visant la mobilisation des salariés autour des enjeux stratégiques. Les missions et les objectifs doivent être clairement déterminés, les compétences réunies et l'ensemble du personnel motivé²⁹.

Le tableau de bord RH est utilisé pour avoir un regard sur l'effectif travaillant au sein de l'entreprise. Il peut être divisé sur deux tâches qui sont : le pilotage global des ressources humaines, porte son analyse sur les indicateurs suivants : l'emploi (effectifs, recrutements, départ,...), les salaires et charges sociales (masse salariale, salaire moyen,...), Conditions de travail (risque social, absentéisme,...), les formations (nombre de stages, charge de formation,...), et enfin la sécurité (nombre d'accident, nombre de journées perdues dues aux accidents,...). La deuxième tâche c'est le suivi de la formation RH : comme pour toute la

²⁷ FONTAINE C-G, ZAMBEAUX.A, « Bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaine », collection de CIG petite couronne, p11.

²⁸ SULZER Jean-Richard, « Comment Construire le Tableau de Bord », édition : DUNOD entreprise, 1989, p.11.

²⁹ JOELLE .I, op. cit. p126.

Chapitre (I) : Le pilotage de la fonction RH

direction fonctionnelle, il est utile à la direction RH de suivre en cours d'exercices, le coût global de sa direction et les indicateurs d'efficacité ou de qualité adaptée à chaque service³⁰.

2.3. Typologie des tableaux de bord RH

Après avoir défini les notions TB, et TBRH, nous allons présenter les typologies de TBRH qui existent³¹. Selon la littérature, on peut subdiviser les tableaux de bord RH en quatre catégories : les tableaux de bord opérationnels RH, les tableaux de bord de résultats RH, les tableaux de bord stratégiques RH et les tableaux de bord de coûts et revenus RH.

2.3.1 Les tableaux de bord opérationnels RH

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

2.3.2 Les tableaux de bord de résultats RH

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

2.3.3 Les tableaux de bord de coûts et de revenus RH

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

2.3.4 Les tableaux de bord RH stratégiques

Les tableaux de bord stratégiques RH sont des outils de gestion stratégique des ressources humaines. Ils contiennent des indicateurs de niveau 1, 2,3 et 4. Ce sont des

³⁰ LEROY.M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation 1998, Paris p107.

³¹ Y. KHALLOUK TEMSAMANI, op.cit. p12

Chapitre (I) : Le pilotage de la fonction RH

tableaux de bord d'efficience RH. On en distingue quatre : le tableau de bord Acquisition, le tableau de bord Reconnaissance, le tableau de bord Compétences et le tableau de bord Social.

2.4 Les différents outils d'un tableau de bord RH

Le tableau de bord est un ensemble cohérent au sein duquel les informations sont collectées d'une manière systématique et rationnelle sous différentes formes telles que : les valeurs brutes et les écarts, les ratios, les graphiques...etc. Le but étant d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour accélérer l'analyse et le processus de décision³². Ainsi, nous allons présenter les différents outils liés au TBRH.

2.4.1 Les écarts : « est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »³³

2.4.2 Les ratios : Ce sont des rapports entre deux grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise, et ils sont intéressants dans la mesure où ils permettent des comparaisons dans le temps. Les ratios utilisés dans le tableau de bord sont ceux du fonctionnement, qui concernent la gestion à court terme, aussi que ceux de structure, qui concernent la gestion à moyen et long terme. L'attention des dirigeants sera portée sur ceux qui mettent l'accent sur les points clés de l'entreprise³⁴

2.4.3 Les graphiques : Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs. Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyse. On distingue³⁵ :

- **Le camembert** : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentages).

La figure suivante représente un exemple d'outil du TBRH qui le camembert, qui présente les données chiffrées en forme d'un cercle reparté en zone avec des pourcentages pour chaque zone.

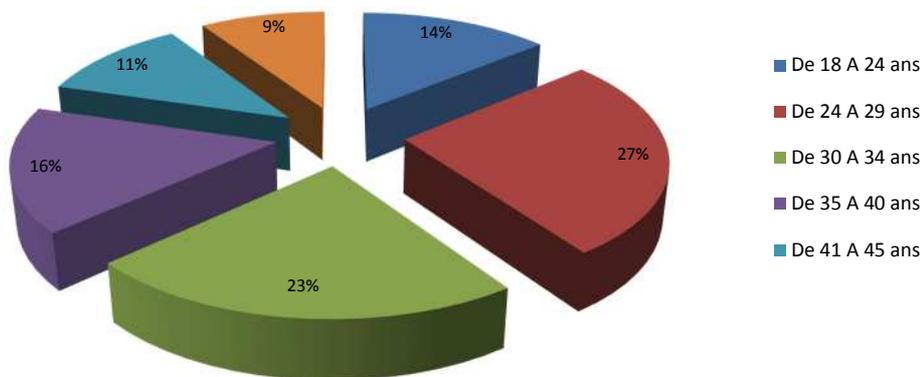
³² M. LEROY, op.cit, P 76.

³³ DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, Paris, 2008, p72.

³⁴ GERVAIS M, op.cit p.615.

³⁵ M. LEROY, Op.cit, P 77- 78.

Figure (02) : Le camembert de la repartition de l'effectif par age de l'entreprise RAMDY.



Source : document interne de RAMDY.

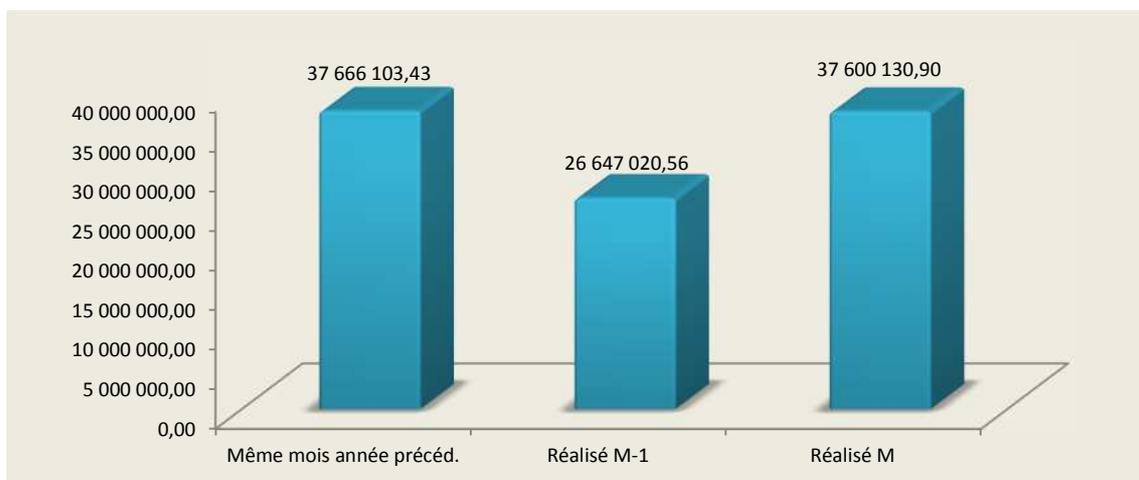
- **Les courbes** : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de l'analyse de la tendance.

La figure suivante représente un exemple d'outil du TBRH qui les courbe, qui présente les données chiffrée en forme des bâtons ou des points qui permet de suivre et de visualiser les évolutions dans le temps des indicateurs donnés.

- **Les histogrammes** : ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

La figure suivante représente un exemple d'outil du TBRH qui les courbe, qui présente les données chiffrée en forme des colonnes qui permet de comparer plusieurs séries de valeurs de l'indicateur donné.

Figure (04) : Histogramme de l'évolution de la masse salariale de l'entreprise RAMDY.



Source : document interne de RAMDY.

Chapitre (I) : Le pilotage de la fonction RH

2.4.4. Les tableaux : Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité. Les tableaux de bord peuvent être présentés de la manière suivante :

Tableau (01) : Exemple de tableau de bord RH

| Planification des Effectifs | | | | | |
|--|--------------|-------------|-------|-------|-------------|
| Croisement (aucun) | Mois courant | 2008 à date | Cible | Écart | 2007 à date |
| Effectifs (nb) | | 1422 | 1436 | -14 | 1430 |
| Taux de roulement ext.(%) | 2,0% | 0,9% | 1,3% | -0,4% | 1,1% |
| Taux de rétention des nouveaux | | 93,3% | 95,0% | -1,7% | 92,0% |
| Taux de départ potentiel retr. | | 0,8% | | | 1,1% |
| Ratio réguliers / total MO | | 92,0% | 90,0% | +2,0% | 87,8% |
| Taux d'encadrement | | 1:12 | 1:13 | -7,7% | 1:11 |
| Évolution rémunération totale (%) | | 6,6% | 6,5% | +0,1% | 6,4% |

| Relations de Travail | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|-------------|-------|-------|-------------|
| Croisement (aucun) | Mois courant | 2008 à date | Cible | Écart | 2007 à date |
| Nombre de griefs | 26 | 273 | | | 322 |
| Nombre de griefs > 50K | 1 | 4 | | | 6 |
| Nombre de griefs majeurs | 1 | 3 | | | 1 |
| Nombre griefs/100 empl. | 16,4 | 20,9 | 20,0 | +0,9 | 24,2 |
| Coût moyen par grief (\$) | \$3 178 | \$6 214 | | | \$5 613 |
| Nombre de plaintes | 1 | 6 | | | 15 |
| Nombre plaintes/100 empl. | 0,1 | 5,3 | 6,0 | -0,7 | 15,0 |
| Nombre de mesures dis. | 4 | 29 | | | 42 |
| Nombre mesures dis./100 empl. | 0,3 | 2,0 | 2,0 | - | 2,9 |

| Développement de la MO | | | | | |
|--|--------------|-------------|-------|--------|-------------|
| Croisement (aucun) | Mois courant | 2008 à date | Cible | Écart | 2007 à date |
| Effort de formation par empl. (H) | 0,6 | 12,9 | 15 | -2,1 | 14,2 |
| Coût de formation / MST (%) | | 0,67% | 1,00% | -0,33% | 0,88% |
| Dépenses en formation (K\$) | 87 | 344 | 400 | -56 | 313 |
| Cote de mobilisation (sur 5) | | 2,3 | 3,0 | -0,7 | 2,2 |

Source : disponible dans le site : <http://www.syntell.com>

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

Le fait qu'ils s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Taux qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé être

Chapitre (I) : Le pilotage de la fonction RH

correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut être « une coloration, un cadre ou une barre graduée, une alarme sonore »³⁶.

2.4.6 Les multimédias : Images, voix, ils autorisent une perception plus riche de la situation, mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisateur³⁷.

2.4.7 Les commentaires : Les commentaires doivent apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord de gestion tous ces instruments ne se révéleront performants que dans la mesure où ils constituent une mesure d'aide à la décision. Ils portent sur (les explications des écarts, les décisions prises par le responsable, questions sur les décisions à prendre, justification des prévisions sur les mois à venir, avancement des actions prises précisément³⁸.

2.5 L'intérêt des tableaux de bord pour la GRH

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

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

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

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

³⁶ GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7^{ème} édition, economica, Paris, 2009, P 620.

³⁷ Ibid, p622.

³⁸ Ibid, p622.

Chapitre (I) : Le pilotage de la fonction RH

Pour conclure, on peut donc considérer que les tableaux de bord constituent un excellent baromètre du climat social dans l'entreprise, permettant d'en appréhender de nombreuses facettes. Pourtant, s'ils constituent une aide pour le responsable en vue d'évaluer une situation³⁹.

Cependant, les tableaux de bord, en revanche, ne permettent pas d'expliquer l'origine de la situation, ainsi évaluée. Ils sont ainsi un rôle plus d'alerte que de véritable explication des phénomènes observés. Pour comprendre l'origine des phénomènes que les tableaux de bord peuvent conduire à mettre en évidence, il convient alors d'avoir recours à d'autres pratiques, comme par exemple, la veille sociale et l'audit social.

Conclusion du chapitre

Le tableau de bord RH permet l'appréciation des situations. De ce fait, des mesures correctives peuvent être prises à temps par le responsable RH. Cet outil de gestion aide le responsable RH dans la prise des décisions. C'est aussi un outil de contrôle et d'aide à la prévision et à la communication en matière des ressources humaines. Pour démontrer que celui-ci. La réussite d'un tableau de bord RH dépend du degré d'importance apportée à sa démarche d'élaboration et d'amélioration ainsi qu'à son système d'information RH

³⁹Allègre C.B, Andréassian A.E, « gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel »,ed de boek, 1^oed, Bruxelles, 2008, p63.

Chapitre II

*La conception et
l'élaboration du
tableau de bord RH*

Introduction du chapitre

La vocation des tableaux de bord RH consiste à mesurer les résultats des différents paramètres de la politique RH. Ils permettent de réaliser le diagnostic social de l'entreprise. Certains intègrent peu ou prou l'intégralité du pilotage des fonctions ressources humaines. Aujourd'hui, la grande majorité des indicateurs du TBRH demeure centrée sur les domaines traditionnels de la gestion sociale : les effectifs, l'absentéisme, la formation et le contrôle de la masse salariale.

L'élaboration d'un tableau de bord RH repose sur des principes de base. Le choix des indicateurs 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 RH 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.

Dans ce chapitre nous traitons en profondeur le concept d'indicateurs et la démarche d'élaboration du TBRH, en exposant ses différentes méthodes d'élaboration, et nous verrons ses grands axes et principales étapes, ainsi que ses sources d'informations, et ses enjeux.

Section 01 : Les indicateurs RH : notions de base

Le tableau de bord est un outil de contrôle au sens où il comprend des objectifs, des indicateurs de mesures et des écarts pour alerter la nécessité de prendre des actions correctives en cas d'anomalie.

Dans cette section, nous allons aborder le cœur de notre travail, qui est les indicateurs RH, qu'un TBRH peut contenir, en définissant quelques termes relatifs à ce dernier, ensuite nous allons citer les typologies, les objectifs et les missions de ces indicateurs RH.

1.1 Définition d'un indicateur

Un indicateur est une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/ réponse une action ou réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive,

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. Il ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel.⁴⁰

Ainsi, ce concept peut être perçue comme un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuelle selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation⁴¹.

LORINO P, donne une définition assez détaillée du concept d'indicateur et qui stipule qu'un indicateur est beaucoup plus qu'un chiffre. C'est en effet, un outil de gestion plus ou moins complexe réunissant une série d'information, notamment⁴² :

- Sa propre définition (description par un texte) ;
- Sa raison d'être : l'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui est impartie, éventuellement des références comparatives, par exemple le résultat d'un benchmarking ;
- La désignation d'un acteur chargé de le produire (celui qui accède le plus facilement aux informations requises) ;
- La périodicité de production et de suivi de l'indicateur ;
- Sa définition en extension : la formule et les conventions de calcul ;
- Les sources d'information nécessaires à sa production (application informatique, bases de donnée, saisie manuelle) ;
- Les modes de suivi (budget, écart budget/ réel, historique sur N mois, comparaison même période années antérieure, cumul depuis le début de l'année ...) ;
- Le mode de présentation (chiffre, tableaux, graphiques, courbes...) ;
- Une liste de diffusion.

L'indicateur social « est défini à partir d'une donnée de base qu'est l'information sociale, mais pour qu'il puisse constituer valablement l'unité d'œuvre du tableau de bord, il convient d'enrichir cette information sociale pour la rendre plus signifiante »⁴³. Cependant, toute entreprise recherche l'utilisation d'indicateurs de qualité, et pour cela il faut respecter certains critères.

⁴⁰ FERNANDEZ.A, les nouveaux tableaux de bord des managers, Eyrolles, 3eme ed, Paris, 2007, p 260.

⁴¹ VOYER.P, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », édition Padie, Canada, 2006, P 61.

⁴² LORINO P, op cit , p237.

⁴³ TAIEB Jean-Pierre, les tableaux de bord de la gestion sociale, dunod, 4 eme ed, Paris, 2004, p35.

1.2 Les critères de qualité d'un indicateur RH

Les indicateurs retenus pour être incorporés dans les tableaux de bord doivent être ⁴⁴:

- **Clairs et simple** : à utiliser pour les responsables auxquels ils sont destinés ;
- **Pertinents** : répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- **Prospectifs** : ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester ;
- **Accessibles** : l'obtention de l'information et son traitement doivent se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable ;
- **Personnalisés et motivants** : le choix des indicateurs doit se faire en concertation avec les responsables concernés. Il est important que ceux-ci s'approprient les indicateurs, en acceptent la logique et en fassent leurs outils de gestion et de décision ;
- **Cohérents entre eux** : d'une fonction à une autre et d'un niveau à un autre, ils doivent d'une part, faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions et d'autre part, s'agrèger au fur et à mesure que les tableaux convergent vers le niveau de la direction générale ;
- **Ponctuels** : ils doivent être dispensables au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance du système d'information mis en place au niveau de l'entreprise.

Il faut respecter les critères assure de qualité des indicateurs et fixer leur périodicité est indispensable pour que l'entreprise les finalités pour lesquelles ces indicateurs sont utilisés.

1.3 La périodicité d'indicateur

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

« La périodicité doit être adaptée aux fréquences d'analyses et aux possibilités d'actions du gestionnaire .Elle doit permettre une réaction en temps opportun et correspondre au délai minimum nécessaire pour que les paramètres pris en compte puissent se modifier sous l'action du dirigeant concerné »⁴⁵.

1.4 Les finalités d'un indicateur

Les indicateurs RH communiqués et suivis par les entités opérationnelles poursuivent cinq finalités « évaluer l'efficacité des outils et des actions RH locales, vérifier leur cohérence

⁴⁴ LOROY.M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2001, p87.

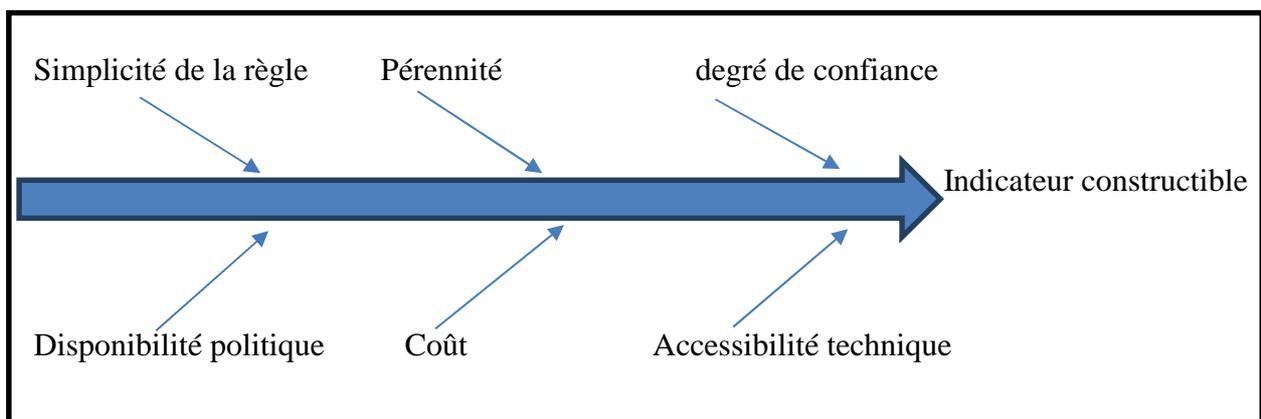
⁴⁵ GERVAIS. M, op.cit, p 618.

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

avec les objectifs opérationnels (ceux de l'activité considérée) et stratégiques (ceux de l'entreprise), anticiper les conséquences des évolutions techniques, sociales et légales sur le fonctionnement du service, donner au manager une vision globale de la gestion de ses ressources humaines, des résultats obtenus et des besoins individuels et collectifs à court, moyen et long terme, permettre à la fonction RH de progresser en optimisant ses processus et ses outils »⁴⁶.

La figure suivante retrace le processus pour construire un indicateur pertinent.

Figure (05) : Le processus à suivre pour la construction d'un indicateur de qualité.



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

Pour l'élaboration d'un indicateur de qualité, plusieurs auteurs ont pu proposer des processus. Selon Fontaine C (2004), ce processus peut suivre 3étapes, renvoie à la définition, la deuxième a durée, et la troisième étape, elle concerne la met en place d'indicateur. Le tableau suivant résume le processus de l'élaboration d'un indicateur de qualité.

⁴⁶ JOELLE imbert, op cit. p119.

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

Tableau (02) : Processus d'élaboration d'un indicateur

| Etape 01 | Etape 02 | Etape 03 |
|--|---|---|
| Définir le périmètre de l'indicateur | Définir la durée de l'action envisagée, la date à laquelle les résultats sont escomptés | Définir qui met en place l'indicateur |
| - Quel en est précisément l'objet ? | - Sur quelle durée doit porter l'observation ? | - DRH si l'objet porte sur l'ensemble de la collectivité |
| - Que cherche-t-on à mesurer ? | | - DRH et management à un niveau plus fin, pour que celui-ci soit associé et se reconnaisse dans la mise en place de l'indicateur. |
| - L'objectif fixé est-il assez précis pour être traduit par la construction d'un indicateur? | | |
| - Quelle est la population concernée ? | | |
| - Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ? | | |

Source : Fontaine C, « bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage des ressources humaines », collection de CIG petite couronne, p11.

1.5 Les indicateurs de suivi de la fonction ressources humaines

Comme toutes les directions fonctionnelles, la direction des ressources humaines doit, grâce à son tableau de bord :

- **Piloter des opérations transversales** à l'ensemble de la société (politique social, formation, recrutements,...) et exercer, ainsi, son rôle d'expertise auprès de la direction générale ;

- **Gérer son cout de fonctionnement** et l'efficacité de ses prestations vis-à-vis de ses clients internes.⁴⁷

En ce qui concerne les indicateurs suivis par la DRH, il est inutile et même contreproductif de créer un trop grand nombre de mesures. Le tableau devient illisible et ne

⁴⁷ Caroline Selmer, « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3^{ème} édition, Dunod, 2011, France, p109.

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

met pas l'accent sur les réels besoins de pilotage. Le choix des indicateurs se fera en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise et des projets d'amélioration de la fonction RH.

Le tableau suivant nous donne quelques exemples d'indicateur lié à la DRH

Tableau (03) : Exemples d'indicateurs transversaux

| | |
|-------------------------------------|--|
| Management des compétences | <ul style="list-style-type: none">• Taux de compétences critiques à court et long terme• % du budget formation dédié au développement des compétences stratégiques• Nombre de successeurs identifiés pour les collaborateurs ayant des compétences critiques, rares et/ou stratégiques• Délais d'acquisition des compétences critiques/délais de recrutement ou de formation de l'entreprise• % de collaborateurs recrutés selon un référentiel de compétences• % d'action de formation précisant les compétences à développer. |
| Management de la performance | <ul style="list-style-type: none">• % de collaborateurs performants/total collaborateurs• % de collaborateurs ayant une performance insuffisante• % d'entretiens de performance réalisés annuellement/total collaborateurs• Qualité des entretiens réalisés• Taux de satisfaction des salariés sur la façon dont ils sont appréciés• % de primes accordées aux excellents performers• Turnover des bons performers• Compétitivité du système de rémunération |

| | |
|-------------------------------|--|
| Management des talents | <ul style="list-style-type: none">• % de HP identifiés/total population cadre• % d'experts• % de HP recrutés• Turnover des HP• % de HP ayant suivi une formation• % de talents commerciaux, recherche, marketing... identifiés• % de collaborateurs suivi une formation• % de HP ayant bénéficié d'une prime• % de HP introduit dans les plans de succession |
|-------------------------------|--|

Source : Joëlle Imbert, « Les tableaux de bord RH », Paris, Éditions d'Organisation, 2007, p60.

1.6 Les typologies d'indicateurs RH

On peut distinguer trois grandes typologies d'indicateurs : les indicateurs de gestion sociale, indicateurs de performance RH et de création de valeur. Nous allons essayer de présenter ces trois catégories d'indicateurs. Une place particulière est réservée aux critères de création de valeur. De concept plus récent, ils représentent un point clé du système de pilotage actuel. Leur prise en compte reflète l'évolution du degré d'exigence des managers et des salariés de l'entreprise. La DRH doit pouvoir démontrer le résultat concret de son action, tant sur le développement économique que social.

1.6.1 Les indicateurs de gestion sociale

Généralement issus du système de paie et du bilan social, ces indicateurs figurent dans les « tableaux de bords sociaux » de l'entreprise. Ils concernent majoritairement les données relevant de l'administration du personnel : les effectifs, les flux de personnel, la démographie, l'absentéisme, la formation et les coûts salariaux. Ils concentrent les informations nécessaires au reporting social de l'entreprise.

En 2006, la première étude conduite par l'Ipsoc (institut de pilotage social) auprès de 18 sociétés internationales appartenant à différents secteurs d'activité précisait les principaux thèmes actuellement couverts par le reporting social⁴⁸ (les effectifs, les flux de personnel, les coûts salariaux, la démographie, la formation, l'absentéisme).

⁴⁸ Créée en octobre 2005, Ipsoc est une association professionnelle ayant pour objet de favoriser, promouvoir et développer des actions dans les différents domaines couverts par le contrôle de gestion sociale (www.ipsoc.fr).

Ces indicateurs sont indispensables à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage globale. Ils représentent le socle du processus, notamment au travers de l'analyse des effectifs et du contrôle de la masse salariale.

1.6.2 Les indicateurs de performance des processus

LORINO.P, (2001) définit la performance comme étant l'ensemble des éléments qui contribuent à la création de la valeur de l'entreprise, ou plus exactement, à l'amélioration de la valeur nette de cette dernière par la contribution de chaque individu ou groupe d'individus⁴⁹.

Généralisés à la fin 1980 sous l'influence des systèmes anglo-saxons, les KPI (*Key Performance Indicators*) traduisent l'efficacité des processus RH. Ils sont déterminés et suivis par les experts de la fonction. Et ils sont représentatifs de la qualité perçue par les clients. Leur communication permet d'améliorer la visibilité des prestations réalisées.

Il est important de distinguer deux familles de processus :

- **Les processus fonctionnels** : Ils correspondent aux fonctions clés de la DRH comme le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la gestion de la mobilité, les systèmes de rémunération... Ils visent à fournir un niveau de service répondant aux attentes individuelles des clients ;
- **Les processus transverse** : Ils traversent l'organisation RH et concernent les domaines de finalités du management humain : le management de la compétence, des talents, de la performance... Le résultat de ces processus est collectif, ils servent les intérêts globaux de l'entreprise. Et leur impact se mesure à plus long terme.

Ce type d'indicateurs donne une représentation objective de la performance des processus. L'analyse des écarts ou des dysfonctionnements s'effectue par rapport au résultat escompté ou en référence aux meilleures pratiques du marché. Lorsque la réalisation d'un processus est externalisée, il est essentiel que la DRH en conserve le contrôle. Néanmoins, la pertinence d'un indicateur dépend de la qualité des objectifs fixés. Lorsque ces derniers sont mesurables, réalistes et planifiés dans le temps, il n'est pas difficile d'en déduire les indicateurs correspondants⁵⁰. Le tableau suivant représente quelques exemples d'indicateurs de performance des processus.

⁴⁹ LORINO, P. « Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences ». Paris : Éditions d'Organisation 2001, p41.

⁵⁰ Joëlle Imbert, op cit, p57-58.

Tableau (04) : Exemples d'indicateurs fonctionnels

| | |
|---|---|
| Recrutement | <ul style="list-style-type: none"> • Délais de recrutement global, par métiers, catégories professionnelles... • Coûts de recrutement direct, induit • Délais de traitement des candidatures • % de candidats retenus/% de candidats proposés • % de collaborateurs recrutés ayant dépassé la période d'essai • Nombre de candidatures par source de recrutement (cabinet, mobilité interne, école, internet...) • % de CDD, CDI recrutés • Ration diversité : % d'hommes, femmes, moins de trente ans, débutants, seniors étrangers, handicapés recrutés... • % de démissions/total départs |
| Formation | <ul style="list-style-type: none"> • % d'actions de formation effectuées conformément au plan • % d'actions de formation évaluées excellentes par les stagiaires, les managers • % de seniors formés • % de nouveaux recrutés ayant suivi un programme d'intégration • % de HP ayant suivi la formation au management • % de collaborateurs formés à la qualité, la sécurité |
| Gestion de carrière | <ul style="list-style-type: none"> • % de HP identifiés/population cadre • % de collaborateurs (par catégorie professionnelle) ayant moins de x années d'ancienneté dans leur poste • % de manager issus de vivier interne • % de remplacements prévus au plan de remplacement effectivement réalisés • % de mobilité à valeur ajoutée/total recrutement • Turnover des HP • Ancienneté moyenne des managers dans leur fonction, dans l'entreprise • % de salariés satisfaits de la gestion de carrière, des opportunités d'évolution • % de salariés ayant bénéficié d'un entretien de carrière |
| Rémunération & (compensation & benefits) | <ul style="list-style-type: none"> • Equité interne : % de collaborateurs rémunérés en dessous, au-dessus de leur groupe référent • Compétitivité : % de collaborateurs rémunérés en dessous, à la médiane, au-dessus du marché de référence • % de HP augmentés • % de collaborateurs performants auxquels une prime supérieure à x a été versée • % de salariés satisfaits du système de rémunération |

Source : Joëlle Imbert, « Les tableaux de bord RH », Paris, Éditions d'Organisation, 2007, p59.

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

Ainsi, nous allons présenter plus d'explications concerne les informations de processus.

En effet, les nouvelles technologies représentent un réel atout pour le contrôle des processus. L'avènement de l'e-RH, de l'intranet et des portails facilite l'accès aux données individuelles et collectives. Le responsable du recrutement peut chaque matin vérifier le nombre de CV recueillis pour une offre de poste, le nombre de candidatures transmises, et selon quels délais, à tel ou tel responsable opérationnel ; le responsable formation suit sur son écran les inscriptions et les évaluations aux stages ; le RRH peut contrôler le nombre d'entretiens annuels réalisés... L'ensemble de ces informations rendent compte très rapidement de l'efficacité des processus. Le partage des données au sein des équipes RH facilite le travail collaboratif indispensable au pilotage des processus transversaux.

Selon la taille et la complexité des organisations, chaque processus peut soit faire l'objet d'un tableau de bord particulier, soit s'appuyer sur des indicateurs spécifiques intégrés dans le tableau de bord de la DRH.

Pour assurer un suivi de la politique de la formation suivie par l'entreprise, on peut ainsi mesurer le taux de participation à la formation ou encore le taux de départ en formation par catégorie de salariés. En matière de mobilité, on peut utiliser les indicateurs suivants : taux de mobilité interne (par catégorie de salariés) ou, de façon plus précise, distinguer le taux de mobilité fonctionnelle du taux de mobilité vertical. Pour effectuer un suivi des sorties, on peut mesurer le taux de turnover dans l'entreprise ou encore le taux de départs volontaires. En matière de comportement de salariés, on peut également chercher à suivre l'évolution de taux de l'absentéisme (absentéisme en général et absentéisme pour maladie de courte durée).

Enfin, en matière de rémunération, les indicateurs utilisés le plus souvent sont des indicateurs permettant d'évaluer les écarts de salaires dans l'entreprise (taux de hiérarchie des salaires) ; quant aux conditions de travail, elles peuvent être appréhendées par les indicateurs suivants : taux d'accidents de travail, taux des emplois à temps partiel, taux de l'emploi en CDD, Taux de flexibilité, etc.⁵¹

Ainsi nous pouvons dire que la maîtrise d'un processus ne nécessite pas de nombreux indicateurs, mais plutôt la mise en évidence de critères de mesure représentatifs du niveau de service attendu. Une dizaine d'indicateurs par processus suffisent pour piloter la performance.

⁵¹ Allégre C.B, Andréassian A.E, Op.cit, p63.

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

Le tableau ci-dessus désigne les principaux indicateurs en GRH.

Tableau (05) : Les principaux indicateurs en GRH

| Les indicateurs | Mode de calcul | Signification |
|---|--|--|
| Indicateurs de mobilité | | |
| Taux d'entrée | $\frac{\text{Nombre d'entrées}}{\text{Nombre d'agents}}$ | |
| Taux de sortie | $\frac{\text{Nombre de sorties}}{\text{Nombre d'agents}}$ | |
| Ratio de remplacement | $\frac{\text{Nombre d'arrivées}}{\text{Nombre de départs}}$ | |
| Turn over | $\frac{\text{Entrées} + \text{sorties}}{\text{Effectif}}$ | |
| Les indicateurs d'intégration | | |
| Taux des départs | $\frac{\text{Nombre de départs sur l'année}}{\text{Nombre moyen d'agents}}$ | |
| Taux des départs volontaires | Nombre de démissions, mutations, détachements sur l'année Nombre de départs | |
| Taux des prorogations de stage | $\frac{\text{Nombre des prorogations de stage}}{\text{Total des mises en stage}}$ | |
| Indicateurs liés à l'emploi | | |
| Taux d'ancienneté dans l'organisation | $\frac{\text{Nombre d'agents ayant moins de x ans dans la collectivité}}{\text{Effectif moyen}}$ | Lorsque $x = 5$ ans un ratio normal doit être compris entre 0.1 et 0.2. En dessous de 0.1 il s'agit d'un manque de renouvellement du personnel. Au-delà de 0.2, c'est l'expérience collective qui risque de manquer. |
| Taux de fréquence des accidents du travail | $\frac{\text{Nombre d'accidents de travail avec arrêt} \times 10^6}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$ | Ce taux s'exprime pour un million d'heures travaillées. |

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

| | | |
|--|---|--|
| Taux de gravité des accidents du travail | $\frac{\text{Nombre de jours d'arrêt de travail} \times 10^3}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$ | Ce taux s'exprime pour un millier d'heures travaillées. |
| Les indicateurs liés au risque maladie : | | |
| Taux d'absentéisme maladie | $\frac{\text{Nombre de jours d'absence en jours ouvrés} \times 251^*}{\text{nombre d'agents de l'effectif}}$ | |
| Taux d'absentéisme maladie de courte durée | $\frac{\text{Nombre d'arrêts maladie de moins de 4 jours}}{\text{Nombre d'arrêts maladie}}$ | |
| Les indicateurs de la formation professionnelle : | | |
| Taux de départ en formation par catégorie | $\frac{\text{Nombre d'agents par catégorie partis en formation en cours d'année}}{\text{Effectif de la catégorie hiérarchique}}$ | |
| Taux de participation à la formation | $\frac{\text{Montant des dépenses consacrées à la formation}}{\text{Masse salariale}}$ | (L'indicateur peut se calculer en incluant la cotisation CNFPT et les coûts des organismes extérieurs) |
| Taux de formation par métier | $\frac{\text{Nombre de jours formation par métier}}{\text{Nombre d'agents occupant ce métier}}$ | |
| Indicateurs démographiques | | |
| Âge moyen | $\frac{\text{Somme des âges}}{\text{Effectif total}}$ | |
| Ancienneté | $\frac{\text{Somme des anciennetés des agents}}{\text{Effectif total}}$ | |
| Âge : | <ul style="list-style-type: none"> • Agents de plus de 55 ans/effectif total • Agents de 45 ans et plus/effectif total • Agents de 25 à 49 ans/effectif total • Agents de moins de 35 | |

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

| | | |
|--|---|--|
| | ans/effectif total • Agents de moins de 25 ans/effectif total | |
| Les indicateurs liés aux rémunérations | | |
| Masse salariale | $\frac{\text{Frais de personnel}}{\text{Effectif}}$ et $\frac{\text{Frais de personnel}}{\text{Budget de fonctionnement}}$ | |
| La disparité des salaires entre différentes catégories | $\frac{\text{Des salaires des 10 \% les plus élevés}}{\text{Des salaires des 10 \% les plus bas}}$ | |
| La part des primes dans la rémunération | | |
| La part des heures supplémentaires dans la rémunération | | |
| Salaires médians de la collectivité | | |

Source : Fontaine C-G, Zambeaux A, « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines », collection de CIG petite couronne, p23-25.

1.6.3. Les indicateurs de création de valeur

Au-delà des données sociales et de la performance des processus, il s'agit de vérifier l'impact des actions RH sur la création de valeur globale de l'entreprise. Le besoin de contrôler les retombées économiques, à plus ou moins court terme, des investissements RH ne doit pas masquer la contribution de la fonction aux autres domaines de création de valeur : intellectuelle, sociale, satisfaction des clients et des salariés.

En effet la création de valeur matérielle (résultats financiers) génère de la valeur immatérielle (connaissances, motivation...) et réciproquement. C'est de cette complémentarité que naît la richesse de la fonction RH redevable plus que les autres de l'équilibre entre les différents domaines de valeur. On distingue trois types de création de valeur⁵² : la création de valeur économique, la création de valeur intellectuelle, et la création de valeur sociale.

⁵² Joëlle Imbert, op.cit p 64.

a) La création de valeur économique

Lorsque la direction générale et la DRH décident d'un investissement, qu'il concerne la formation, le recrutement, le système d'information ou la rémunération, l'objectif, *in fine*, est de contribuer à l'atteinte d'un résultat économique. Pour être mesurable, ce résultat est rattaché à un indicateur financier de type CA ou marge, ou bien à un objectif stratégique : satisfaction client, prise de part de marché, délais de mise sur le marché, productivité...

Cette démarche poursuit plusieurs objectifs, elle permet de Juger de l'intérêt de l'action engagée, contrôler son retour sur investissement, adapter l'action lorsque le résultat n'est pas suffisant, orienter les professionnels RH sur le résultat économique, et enfin motiver et mobiliser les équipes RH en leur faisant prendre conscience des conséquences économiques de leurs actions.

b) La création de valeur intellectuelle : le management du capital humain

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

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

c) La création de valeur sociale

Les entreprises commencent à publier des rapports sur leurs performances sociales. Les critères de mesure de la performance sociétale demandent à être précisés. Ceci pose la question de leur finalité, et qui peut être déclinée en cinq finalités indispensables, et que nous allons présenter dans ce qui suit :

- **La performance financière** : la performance sociétale influence et influencera la valeur financière des sociétés.
- **L'image de l'entreprise** : Les candidats, et peut-être les clients de la jeune génération, sont beaucoup plus sensibles que leurs aînés aux considérations sociétales : lutte contre la pauvreté, défense de l'environnement... Compte tenu de la pénurie des compétences et des

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

talents, la prise en considération des valeurs individuelles est à prendre en compte par les recruteurs.

- **La motivation des salariés :** La conduite des projets sociétaux tels que celui déjà mentionné chez Danone conforte la fierté d'appartenance et le niveau d'engagement des salariés.

- **La diversité :** Source de richesse et d'intégration, la diversité permet d'élargir les sources de recrutement, d'éviter les discriminations internes liées à l'âge, au sexe, à l'appartenance ethnique ou au handicap.

- **L'employabilité :** C'est la capacité des salariés à préserver un emploi dans l'entreprise ou sur le marché du travail. Le concept de développement durable intègre le maintien de la santé des salariés et l'aptitude à conserver un emploi tout au long de la vie active. La formation professionnelle et la mobilité accompagnent la performance du salarié dans l'entreprise et assurent son employabilité au sens large. Aucune entreprise ne peut garantir un emploi à vie. Il s'agit donc de développer les capacités d'apprentissage des employés pour affronter les changements organisationnels ou technologiques et les ruptures d'activité.

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

Tableau (06) : Exemple d'indicateur de la fonction recrutement

| Typologie d'indicateurs | Exemples d'indicateurs |
|----------------------------|--|
| Gestion sociale | <ul style="list-style-type: none">• Flux d'entrées• CSP recrutées |
| Performance | <ul style="list-style-type: none">• Nombre de candidatures reçues• Délais de recrutement• % de recrutement réalisés/total des besoins• Nombre de visites enregistrées sur le site de recrutement, les forums• Nombre de CV déposés• Qualité de la sélection• Satisfaction des clients internes• Optimisation du coût des recrutements |
| Création de valeur globale | <ul style="list-style-type: none">• Satisfaction des salariés recrutés• % de compétences clés recrutée/ total compétences clés à intégrer• Diversité des recrutements : %de femmes recrutées, de seniors, de handicapés• Niveau de performance des collaborateurs recrutés au bout de 18 mois• Turnover au bout d'un an |

Source : Joëlle Imbert, « Les tableaux de bord RH », Paris, Éditions d'Organisation, 2007, p88.

Après avoir présenté et discuter la thématique d'indicateurs, nous allons dans la section suivante procéder à la conception et l'élaboration du tableau de bord RH, en essayant de préciser les domaines d'application des différents indicateurs RH.

Section 02 : l'élaboration du tableau de bord RH

Réussir un projet de tableau de bord dépend du respect des étapes d'une demande d'élaboration validée. On constate que le principe de l'élaboration du tableau de bord est le même pour tous les auteurs, mais la différence réside dans la forme finale que doit prendre cet outil.

Dans cette section, nous allons présenter les différentes méthodes utilisées pour l'élaboration d'un tableau de bord, ainsi que les étapes de chaque méthode, nous tenons à préciser que ces méthodes concernent l'élaboration d'un TBRH, et nous allons ensuite présenter l'intérêt du TBRH pour la DRH, et Les domaines d'application du tableau de bord RH.

2.1. Les méthodes d'élaboration du tableau de bord

Plusieurs méthodes sont utilisées par les responsables des tableaux de bord pour son élaboration, nous allons essayer de présenter dans ce qui suit, les plus citées dans la littérature.

2.1.1. Méthode GIMSI

L'acronyme GIMSI signifie⁵³ :

G : Généralisation, autrement dit, elle est utilisée dans différents domaines, tels la production, la vente, les services, l'administration... etc. et aussi dans différents types d'organisation que ce soient de grandes, de moyennes ou de petites tailles ;

I : information : l'accès à l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision ;

M : Méthode et mesure : la GIMSI est une méthode dont le principe est la mesure ;

S : système et systémique : cette méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information ;

I : Individualité et Initiative : le principe de cette méthode privilège l'autonomie des individus à la prise des initiatives.

Cette méthode suit une démarche bien structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système.

Les étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales⁵⁴, comme l'indique le tableau suivant :

⁵³ FERNANDEZ. A, Op.cit, p27.

⁵⁴ FERNANDEZ. A, Op.cit, p126.

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

Tableau (07) : Les phases et les étapes de la méthode GIMSI.

| Phases | N° | Etapes | Objectifs |
|--|----|---|---|
| Identification Quel est le contexte ? | 1 | Environnement de l'entreprise | Analyse de l'environnement économique de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la porte de projet. |
| | 2 | Identification de l'entreprise | Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteur concernés. |
| Conception Que faut-il faire ? | 3 | Définition des objectifs | Sélection des objectifs tactique de chaque équipe. |
| | 4 | Construction du tableau de bord | Définition de tableau de bord de chaque équipe. |
| | 5 | Choix des indicateurs | Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis. |
| | 6 | La collecte d'informations | Identification des informations nécessaires à la constriction des indicateurs. |
| | 7 | Le système de tableau de bord | Construction de système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale. |
| Mise en œuvre Comment le faire ? | 8 | Choix du progiciel | Elaboration de la grille sélection pour le choix des progiciels adéquats. |
| | 9 | Intégration et déploiement de la solution | Implémentation des progiciels, déploiement a l'entreprise. |
| Suivi permanent Le système correspond-il toujours aux attentes ? | 10 | L'audit du système | Suivi permanant de système. |

Source : Alain Fernandez « les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, Paris, 2007.p50.

D'après le tableau, nous pouvons constater que la méthode GIMSI suit deux phases déclinées en plusieurs étapes que nous allons expliquer en détail.

❖ **La phase d'identification** : elle se devise en deux étapes :

L'étape (1) lié à Environnement de l'entreprise, elle consiste à identifier l'entreprise en terme de :

- Marche (clientèle, concurrence, produits, fournisseurs et partenaire),
- Stratégie (comment l'entreprise envisage tel son avenir).
- Management il faut définir la politique interne de l'entreprise pour mesure le processus de prise de décision et bâtir le système le plus éduquant avec l'entreprise

L'étape (2) lié à l'identification de l'entreprise, elle consiste à étudier la structure de l'entreprise concernant les métiers, les processus et les activistes au sein de l'entreprise pour :

- Construire un groupe de projet et définir avec précision le planning de travail.
- Identifier les processus et les activités critiques.

❖ **La phase de conception** : elle se devise en 7 étapes :

L'étape (3) lié à la définition des objectifs, où «un objectif se définit comme un but à attendre pas une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultat que le responsable se doit d'obtenir pour voir sa compétence reconnu et qu'il s'engage a fournir a son client a une date donnée »⁵⁵. Cette étape a pour but, de définir les objectifs stratégiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise, et cela en respectons les critères de choix d'un objectif à savoir :

- Borne : l'objectif doit avoir une dimension temporelle bien définis ;
- Mesurable : l'objectif doit s'exprimer en unité mesurable ;
- Accessible : pour l'attente des objectif il faut disposer les moyens nécessaire et maitrise les contraintes ;
- Réaliste : il faut que l'objectif soit raisonnable.

L'étape (4) liée à la construction du tableau de bord elle consiste à identifier la structure de tableau de bord de décideur, ainsi, la relation entre les informations de l'entreprise et les indicateurs⁵⁶.

L'étape (5) (Choix des indicateurs) : servent à étudier le tableau de bord et choisir les indicateurs successivement, il existe plusieurs types d'indicateur, on peut citer :

- Les indicateurs d'alerte : ils signalent les anomalies qui surgissent dans l'entreprise.

⁵⁵ SELMER C, op cit, p110.

⁵⁶ FERNANDEZ A, op.cit, p90.

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

- Les indicateurs d'équilibre : ils signalent l'avancement par rapport aux objectifs.
- Les indicateurs d'anticipation : ils informent sur le système dans son environnement ils permettent de reconsidérer la stratégie choisie.

L'étape (6) liée à la collecte d'informations, cette étape consiste à évaluer les informations nécessaires à la construction des indicateurs.

L'étape (7) la dernière étape est liée au système de tableau de bord, ce dernier doit permettre aux décideurs d'agir dans un milieu complexe, et de prendre de bonne décision dans l'urgence et l'incertitude, tout en assurant une cohérence globale.

- ❖ **La phase (3)** la phase de mise en œuvre, elle divisé en 2 étapes

L'étape (8) : (Choix du progiciel) : au cours de cette étapes, l'architecte des systèmes sous contrôle du comité de pilotage animera la séance de choix du progiciel en présentant les critères de choix élaborés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Le progiciel choisi doit impérativement satisfaire, d'autant plus que la réponse aux besoins de l'entreprise et le coût plus au moins raisonnable.

L'étape (9) : (Intégration et déploiement de la solution) : Pour cette étape, nous nous limitons à citer les différentes phases de l'intégration et du déploiement de la solution :

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

- ❖ **Phase (4)** est la dernière phase

L'étape (10) : L'audit du système elle est représenté par une seule étape qui consiste en un processus d'amélioration permanent (audit du système) pour veiller à l'adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs.

L'audit du système permet de s'assurer avec le temps de la cohésion du système avec les nouveaux besoins de l'organisation et des utilisateurs. Il permet de fournir une vision du système de tableau de bord. Il est préférable qu'il soit fait par un externe et selon une périodicité régulière par rapport à la vitesse de l'évolution propre de l'entreprise et la pertinence des réajustements du système.

2.1.2. Méthode JANUS

Une méthode proposée par **Caroline Selmer, (1998)**, dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord ». Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage. La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit⁵⁷.

Jalonner les étapes du projet : déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet.

Justifier d'un cadre pour l'action : Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;

Analyser les besoins des utilisateurs : Recenser les besoins des utilisateurs et catalogue les informations existantes ;

Architecturer les réseaux des tableaux de bord : Veille à la cohérence des informations et définir des règles de remontée des informations ;

Normaliser les différentes mesures de performance : Choisir les indicateurs de performance appropriés ;

Normer les liens entre performance et pilotage : A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;

Unifier les modes de représentation : Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;

Utiliser un système informatique adapté : La démarche de choix du support informatique ;

Structurer la mise en œuvre du tableau de bord : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

2.1.3. Méthode OVAR : (Objectif, Variable d'action, Responsabilité)

La méthode **OVAR** est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : **Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan**. Elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde. Elle permet de structurer les objectifs opérationnels à court terme déclinés à partir de la vision stratégique, de les lier aux variables d'action ou leviers d'action permettant d'atteindre les objectifs et de faire correspondre ces leviers aux responsables de ces actions au niveau organisationnel.

⁵⁷ Caroline Selmer, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », Dunod, Paris, 1998, P 26.

➤ Les concepts de la méthode

Objectifs : les objectifs constituent les domaines de résultat ou il est essentiel pour l'entreprise d'obtenir un succès et de bonnes performances. L'objectif fait en général l'objet d'un « contrat » négocié servant de base à l'évaluation des performances du responsable.

Variable d'action : une variable d'action s'exprime par un verbe. Une action opérationnelle réaliser et où coordonner par un responsable, ou le résultat contribueront à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs.

Responsabilités : la délégation des objectifs et variables d'action s'effectue à la suite d'un débat entre les responsables afin de statuer sur les champs de responsabilités de chacun.

La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins⁵⁸ :

- **Piloter la performance :** en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation, il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables ;
- **Offrir une méthodologie :** favorisant le dialogue inter hiérarchique et ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « ou allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? » ;
- **S'appuyer sur une démarche formalisée :** pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information, pour les décisions opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

La méthode OVAR propose une démarche cohérente à la conception d'un système de tableau bord. Elle propose en effet de déployer la stratégie au sein de l'organisation en construisant l'articulation entre les objectifs stratégiques et les plans d'action aux différents niveaux de la hiérarchie de l'organisation.

➤ Les étapes de la méthode OVAR : La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes⁵⁹ :

La première étape elle englobe trois phases du processus décisionnel (la phase d'intelligence, la phase de la conception et la phase de choix). Elle inclut une discussion de la vision et des objectifs globaux de l'entreprise, afin de déterminer les objectifs globaux de

⁵⁸ FIOL.M, JORDAN.H et SULLA.E, « Renforcer la cohérence d'une équipe », Dunod, Paris, 2004, P 63.

⁵⁹ ANNICK.B, MALLERT.V, NORREKLIT.H, « Balanced scorecard versus french tableau de bord »: beyond dispute, a cultural and ideological perspective, 2001.

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

l'entreprise au premier niveau (N). Par la suite, on passe à l'identification des variables d'action de l'entreprise toujours du premier niveau (N) et en fin on choisit les indicateurs de l'entreprise.

La deuxième étape elle concerne l'attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) à cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation, cette phase sert à déclencher une réflexion sur l'identification et la définition des relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation.

La troisième étape est liée à la conception des grille objectifs, variable d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord, ou les variable d'action de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (N-1) et ou on détermine les variables d'action des gestionnaires (N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (N-1).

La dernière étape et la mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et d'implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous laquelle les indicateurs seront présentés. La finalisation d'un tableau de bord est importante afin de mettre en place des avertisseurs et une présentation adéquate qui permettent de faciliter l'analyse des données.

L'objectif de cette méthode, c'est de permettre la déclinaison des objectifs dans l'organisation en adaptant pour chaque niveau ses propre variable clés d'action ayant un impact fort sur l'objectif globale.

2.2 Lancement du tableau de bord

Après avoir élaboré le tableau de bord RH, il restera à lancer la diffusion du TBRH aux divers centres de responsabilités de l'entreprise

C'est de la direction que doit venir l'initiative de créer et de mettre en œuvre un système de tableaux de bord. C'est au responsable de lancement « maitre d'œuvre » désigné à cette fin par la direction qu'il appartient de concevoir les tableaux de bord et de les lancer en collaboration avec l'ensemble des responsables de l'entreprise. Souvent, la tâche est confiée au contrôleur de gestion ou au directeur financier, assisté ou non d'un consultant extérieur spécialiste en la matière. L'analyse de l'existant et de conception pend en moyenne 1 à 3 mois selon la taille de l'entreprise.

La réussite de la mise en place dépend en grande partie de l'adhésion de l'ensemble du personnel (direction générale, opérationnels et fonctionnels). La période de la mise au points

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

ne doit pas dépasser la première année et peut souvent, dans le cas de PME, se limiter à un trimestre, c'est-à-dire trois parutions mensuelles comportant des améliorations successives.⁶⁰

Après le lancement et la diffusion du tableau de bord c'est la mise à jour de ce dernier.

2.3 Mise à jour des tableaux de bord

Pour garantir la bonne orientation prise par la conjugaison des actions locales, l'entreprise procédera à des contrôles périodiques. Un compromis entre une périodicité trop faible et une périodicité trop forte est à trouver. La périodicité généralement retenue est dans un mois. Cependant, certaines informations doivent être modifiées chaque jour et peuvent faire l'objet d'une mise à jour séparée qui est grandement facilitée par l'utilisation de l'informatique. Il en est ainsi du chiffre d'affaire, des existants en stock, des consommations des matières premières ou du niveau de la trésorerie par exemple.

Ce contrôle devrait surtout porter sur la révision des indicateurs et sur les évolutions indispensables du tableau de bord, il doit toujours être en harmonie avec l'équipe l'utilisant, avec le système à contrôler et avec les objectifs fixés. Chaque évolution de ces paramètres doit impérativement entraîner une modification du tableau de bord et de même, la définition des indicateurs, leurs choix et leurs constructions doivent suivre l'apprentissage du groupe qui les affinera et les ajustera au fur et à mesure de son expérience⁶¹.

Après avoir expliqué les étapes de lancement et la mise à jour des tableaux de bord RH, nous allons enchaîner avec son champ d'application.

2.4 Les domaines d'application du tableau de bord RH

Compte tenu de la nature même des tableaux de bord qui sont, par construction, très flexibles et conçus pour répondre aux besoins spécifiques de chacun des destinataires, on comprend aisément qu'il ne puisse pas exister une liste exhaustive de tableaux de bord, liste qui serait accompagnée d'un récapitulatif complet des indicateurs envisagés. Il existe autant de tableaux de bord sociaux que d'utilisations escomptées. Pourtant, on peut tenter de dégager un certain nombre d'utilisations particulièrement fréquentes aujourd'hui dans les entreprises.

Les tableaux de bord peuvent ainsi être utilisés pour effectuer un suivi de la politique RH de l'entreprise dans plusieurs domaines : à titre d'exemple, on peut ainsi citer la

⁶⁰ LALAMI SIDI ANAS, Thèse professionnelle : conception et mise en place des tableaux de bord de gestion (cas d'une société de confection), P29, [en ligne]. [Consulté le 17 mai 2017]. Disponible à cette adresse <https://fr.slideshare.net/brahimmouacha5/memoireconceptionmiseenplacetableauxdebordgestionssocieteconfection1>.

⁶¹ LALAMI SIDI A, op.cit, p34.

Chapitre (II) : La conception et l'élaboration du tableau de bord RH

formation, la gestion des carrières et la mobilité, la rémunération, les conditions de travail des salariés (accidents de travail, temps de travail), etc.⁶²

Conclusion du chapitre

Lors de ce chapitre, nous avons pu constater que l'élaboration et le déploiement des plans d'actions RH et de tableau de bord RH correspondant, et les besoins de suivi et de contrôle ne sont pas les mêmes selon qu'ils concernent la direction générale, les directions opérationnelles, la DRH ou ses centres d'expertise. L'outil du TBRH garantit la cohérence des actions RH engagées par l'ensemble des experts et des managers, tout en répondant aux besoins spécifiques des différentes entités opérationnelles. Ainsi, certains indicateurs RH seront identiques tout au long de la chaîne de management, d'autres seront propres aux nécessités de management du métier ou de l'activité gérée. Dans le cadre d'une démarche de pilotage, l'élaboration du plan d'action RH et son alignement sur la stratégie gagnent à partir d'une réflexion commune.

⁶²ALLEGREC.B, ANDREASSIAN A.E, « gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel », 1^{ère} édition de boek, Bruxelles, 2008, p63.

Chapitre III

*Essai d'analyse du tableau
de bord RH de l'entreprise
RAMDY*

Introduction du chapitre

Le système de pilotage peut se présenter sous différentes formes selon la taille et les enjeux RH de l'entreprise. Dans certaines organisations, le tableau de bord de la DRH suffit. Il regroupe les principaux indicateurs de performance, de gestion sociale et de création de valeur. L'ensemble des autres indicateurs RH sont répartis dans les tableaux de bords des directions opérationnelles et dans les plans d'action des professionnels de la fonction. Dans des structures d'entreprise complexes ou pour des activités RH critiques, des tableaux de bord RH spécifiques peuvent être créés pour tout ou partie des processus fonctionnels ou transverses.

Après avoir parlé et présenter tous les concepts théorique relatifs au tableau de bord RH, tel que le CG, le CGS, les notions de base du TBRH et d'indicateurs ainsi que leurs mise en œuvre, nous allons dans ce chapitre procéder à la démarche pratique de la thématique du TBRH au sein de notre lieu de stage qui est l'entreprise RAMDY, dans le but de confirmer et vérifier nos acquis et connaissances théoriques, et de répondre à notre problématique de recherche et de confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

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

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

Dans cette section, nous allons présenter l'entreprise algérienne « RAMDY », Il s'agit de son historique et son évolution ainsi que ses activités et en fin son organigramme. Ensuite, nous allons décrire la méthodologie de recherche sur laquelle nous nous sommes basé, en précisant le type de recherche suivi, les techniques de recherche appliquées, et la méthode de traitement des données.

1.1 La présentation de l'organisme d'accueil

La société RAMDY est une SARL au capital de 208.885.248 DA

Elle était la (SARL Laiterie DJURDJUR A) elle a été créée le 01/01/1983, et s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, et les fromages frais et Fondus. Le 15 Octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA Pour les activités yaourts, pâtes fraîches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie

DJURDJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (Camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (Akbou), triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondus. Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions / Minute, et une ligne complète du fromage barre. En juin 2004, la SARL laiterie DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir SARL RAMDY. En Octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourts et crèmes desserts. Actuellement les produits laitiers DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination « RAMDY ».

1.1.1 Les moyens dont dispose la SARL RAMDY

L'entreprise dispose de plusieurs moyens dont : infrastructures, équipements Services généraux, Atelier Fromage, conditionnement, Atelier yaourt et crème dessert.

a) Infrastructures

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux (02) principaux Départements de production "Atelier yaourt et crème dessert, Atelier fromage", et pour une surveillance de la qualité du produits et une protection optimale du consommateur, la SARL RAMDY s'est équipée d'un Laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées.

b) Les équipements

On peut distinguer les équipements de production qui peut être décliné en :

- **L'atelier yaourt et crème dessert** : Poudrage : une salle de poudrage bien équipée ;
- **Le traitement** : un processus pour la production de yaourts, crèmes desserts, et brassés ;
- **Le conditionnement** : deux (02) conditionneuses de 12 000 Pots/h. une de 9 000 Pots/h, et une 21 600 Pots/h, 5 000 Pots/h et deux de 7 500 Pots/h ;
- **L'atelier Fromage** : une salle de préparation du produits, et une pour préparation des moules bien équipée. Deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour le fromage barre). Trois machines de conditionnement du fromage portion. Et deux machine pour le fromage barre, une machine Banderoleuse Grandi, et deux salles bien équipée pour la mise en cartons ;
- **Outil administratif** : réseau de micro-ordinateurs ;

Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

- **Matériels des services généraux** : transpalettes, Clark, véhicules utilitaires et légers.

1.1.2 Les principaux produits de RAMDY : Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :

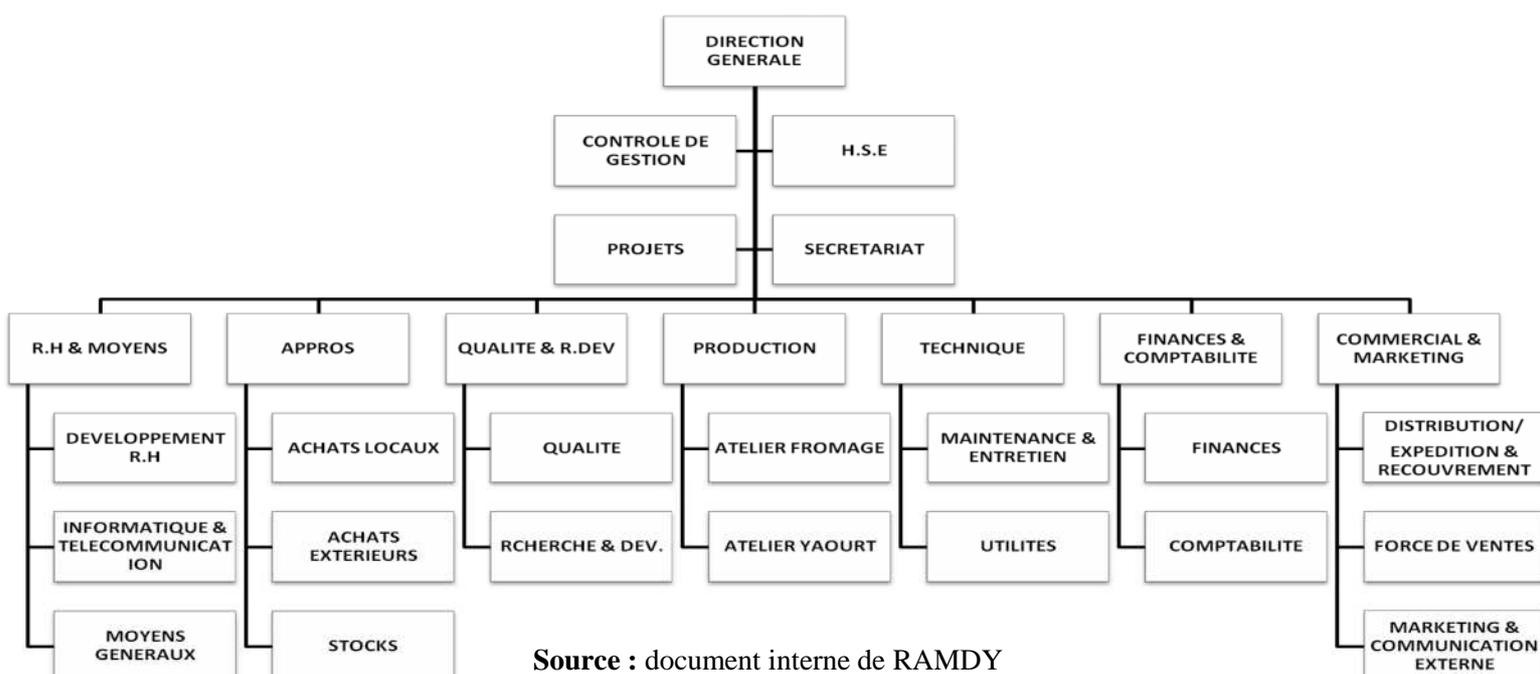
- **Yaourt aromatisé** : yaourt fraise 100 grs, banane 100 grammes, pêche 100 grs, fruits des bois 100 grs, Multi packs rouge 100 grammes, multi packs jaune 100 grammes, Multi packs vanille 100 grs. Multi sens 80 grammes, Multi sens 75 grammes, mono citron 80 grammes, mono Orange 80 grammes ;
- **Yaourt nature 100 GRS** ;
- **Yaourt brassé aux fruits** : Mono fraise 100 grs, mono abricot 100 grs, Mono pêche 100 grs, mono fruits des bois 100 grs ;
- **Fromage en vrac** ;
- **Fromage barre** : Barre 1700 GRS, Barre 900 GRS, Barre 600 GRS, Barre 300 GRS ;
- **Fromage portion** : 16 PS ramdy, 08 PS ramdy, 16 PS gyzmo, 08 PS gyzmo, 16 PS tartin, 90 grs. Cappuccino ;

Crèmes desserts : Flan nappé 90 grs, Caramel 90 grs, Chocolat 90 grs, Cookies 90 grs, Mono fruits des bois 100 grs ;

- **Brassé aux fruits** : Mono fraise 100 grs, mono abricot 100 grs, Mono pêche 100 grs, 08 PS tartin, 16 PS Huile d'olive, 08 PS huile d'olive.

Dans la figure qui suit, nous allons préciser l'organigramme de l'entreprise RAMDY

Figure (06) : l'organigramme de l'entreprise RAMDY

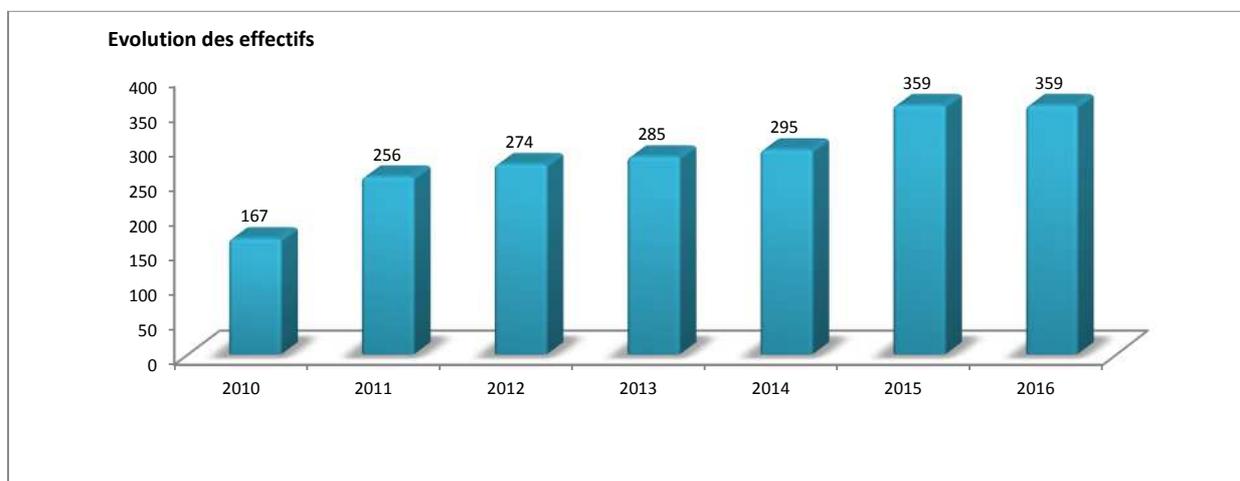


Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

Nous tenons à préciser que notre stage pratique s'est effectué au sein du département RH. Ce dernier est constitué en trois services : service du développement RH, service informatique et télécommunication et enfin service moyens généraux.

Après avoir présenté notre lieu de stage, on constate que l'entreprise RAMDY est une entreprise de type production, qui a évolué beaucoup dans le temps, en matière des activités et en matière d'effectif. L'entreprise RAMDY elle est leader du marché dans la production du fromage, grâce aux au moyens techniques, financiers et humains qu'elle dispose.

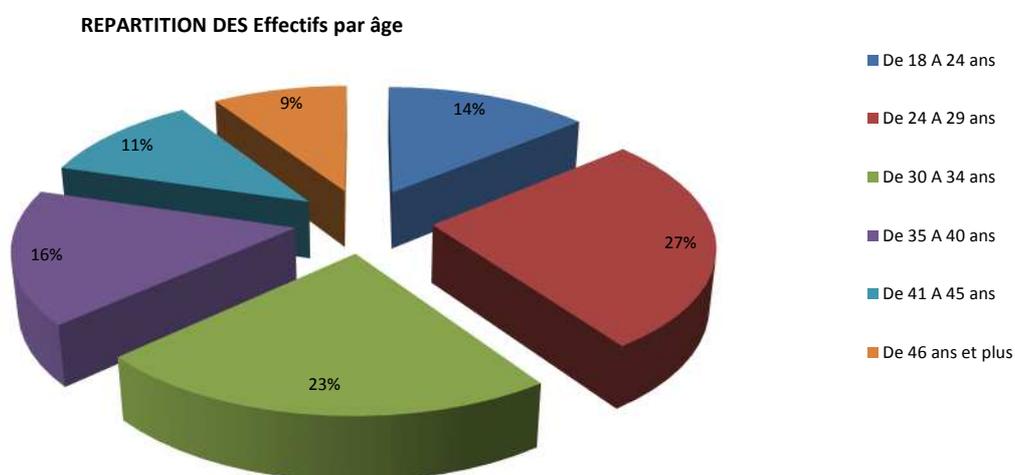
Figure (07) : l'évolution des effectifs de l'entreprise RAMDY



Source : document interne de RAMDY

On remarque que l'entreprise RAMDY a triplé son effectif durant les sept années, et ça revient à l'évolution des ses activités et sa compétitivité sur le marché.

Figure (08) : la répartition des effectifs par âges de l'entreprise RAMDY



Source : document interne de RAMDY

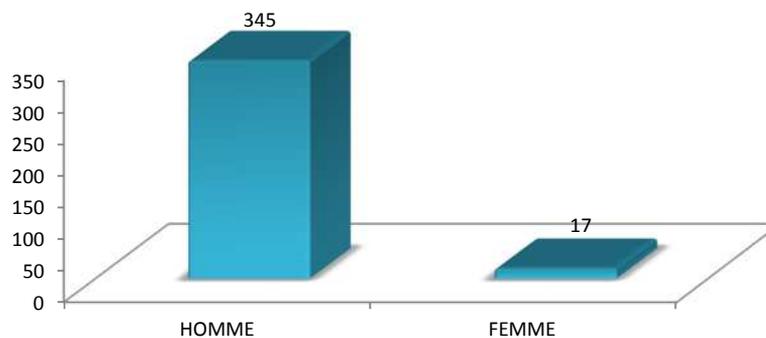
Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

On remarque que l'entreprise RAMDY dispose d'une population très jeune, soit plus de la moitié (64%) si on additionne les trois catégories (14%-27%-23%). Et sa revient à certaines facteurs sociodémographique du peuple algérien, car l'Algérie dispose d'une population très jeune, et cela à jouer une influence sur les entreprises algériennes et sa représente un atout pour l'entreprise RAMDY, dont les départs à la retraite sont loins, et l'entreprise elle peut compter sur sa population jeune pour garantir sa compétitivité sur le marché.

La domination de la population jeune nécessitant de nouvelles méthodes de motivation et de communication.

Évolutions démographiques poussant à reconsidérer la gestion des âges et le management interculturel.

Figure (09): la répartition des effectifs par sexe de l'entreprise RAMDY



Source : document interne de RAMDY

Le sexe masculin domine dans l'entreprise RAMDY, soit de 96,10 % face au 4,73% pour le sexe féminin, donc il n'existe pas un équilibre dans la répartition de sexe de la population dans l'entreprise RAMDY, dont le type de la société (type production) joue une influence directe, ou la majorité des employés sont des exécutants et cela n'essicite beaucoup plus le sexe masculin. Ainsi que des facteurs sociogéographique de la zone industrielle d'akbou, car c'est une zone rurale, contrairement aux zones urbaines, qui influence directement sur la population des entreprises de cette zone industrielle.

Nous allons maintenant présenter notre méthodologique de la recherche au sein de l'entreprise RAMDY.

1.2 La présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons passé pour la réalisation de notre étude, en précisant les entretiens, le recueil des données et les méthodes d'analyses des documents recueillis en sein de L'entreprise RAMDY

Pour notre travail, nous avons eu recours à une étude purement qualitative en se basant sur les entretiens et l'analyse des documents fournis par l'entreprise, et cela rappelle l'objectif de faire un « essai d'analyse des composantes du tableau de bord RH au sein de l'entreprise RAMDY ».

Nous avons effectué notre étude auprès du département ressources humaines de l'entreprise RAMDY, située à la zone industriel TAHARACHT-AKBOU, pour mieux comprendre les pratiques et les enjeux d'élaboration du TBRH, ce choix est expliqué par le fait que ce type de tableau de bord est lié à ce département RH. Dans le but d'approfondir nos connaissances, nous avons jugé que des entretiens avec le chef service développement chargé d'élaboration et de suivi du tableau de bord RH, et deux chefs de services RH, sont nécessaire dans le but de connaître en profondeur les pratiques et les enjeux d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY, et pour cela nous avons préparé trois guides d'entretiens que nous allons présenter dans ce qui suit.

1.2.1 La structure des guides d'entretiens

Les guides d'entretiens ont été destinés aux personnes suivantes : le chef service développement chargé d'élaboration et de suivi du tableau de bord RH, pour qu'il nous parle sur la politique d'élaboration du TBRH, le chef service formation et le chef service administration du personnel, dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur leurs contributions dans l'élaboration du TBRH, ainsi que leurs point de vue sur la thématique du TBRH. Les entretiens ont été fait sur rendez-vous préalable. Le tableau suivant présente le nombre des entretiens effectués et leurs durées.

Tableau (08) : Les entretiens effectués au sein de l'entreprise RAMDY

| Sujet et Statut | Nombre d'entretien | Temps d'entretien |
|--|--------------------|------------------------------------|
| Le chargé d'élaboration et de suivi du tableau de bord RH. | 0 2 | En total deux (02) heures et demi. |
| chef service formation. | 01 | 25 minutes |
| chef service administration du personnel. | 01 | 25 minutes |

Source : établie par nous même.

À travers ces guides, nous avons pour but d'apporter en profondeur la démarche d'élaboration du TBRH, ses composantes, sa définition et sa politique ainsi que sa mise en œuvre, et ce que font réellement ces responsables pour l'élaboration du TBRH. Nous allons expliquer la structure et l'objectif de chaque guide dans ce qui suit :

Le guide d'entretien avec le chef service développement chargé d'élaboration et de suivi du tableau de bord RH est subdivisé en quatre axes :

Axe (1) : définition et utilité du TBRH : il regroupe cinq questions qui permettront de connaître les perceptions du manager sur la thématique du TBRH dans sa globalité ;

Axe (2) : Le TBRH et les autres dimensions organisationnelles : Cet axe regroupe cinq questions qui permettront d'avoir des informations sur le lien du TBRH avec certaines dimensions organisationnelles.

Axe (3) : la mise en place du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY : Cet axe regroupe quatre questions qui permettront de savoir comment le TBRH est élaboré et mise en œuvre au sein de l'entreprise RAMDY.

Axe (04) : le contenu du TBRH : Cet axe regroupe six questions qui permettront de préciser sur le contenu du TBRH.

Le guide d'entretien destiné aux deux chefs de service RH :

En ce qui concerne le guide d'entretien pour les deux chefs de service RH, nous avons posé huit questions d'ordre général pour les deux managers, qui nous permettront d'avoir leurs points de vue sur le TBRH et son utilité pour la gestion de leurs services, ainsi que leurs contributions dans l'élaboration du TBRH.

1.2.2 L'analyse des données issues dans les entretiens

Pour l'analyse de données issues de notre étude, nous avons essayé de mener une étude critique et comparative par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique de notre travail de recherche, en essayant d'apporter des points d'analyse et d'interprétations, chaque entretien va être analysé question par question, et nous tenons à finaliser les entretiens par une synthèse des principaux résultats.

1.2.3 L'analyse documentaire

A part les entretiens, notre travail de recherche sur le terrain s'est basé sur certains documents officiels de la SARL RAMDY, qui consiste les différents tableaux de bord RH et les reporting. Nous allons les présenter puis nous essayant de les analyser par rapport aux points suivants :

- L'aspect global et la forme des documents
- Les indicateurs utilisés
- Les résultats affectés...etc.
- Elaboration des tableaux de bord RH pour but d'améliorer le TBRH de la SARL RAMDY.
- Suggestions et recommandations.

Nous tenons à préciser que, à travers ce que nous avons accumulé lors de notre cursus et nos connaissances sur le TBRH, que notre analyse s'effectuera, nous allons terminer avec une synthèse des principales remarques et suggestions.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche, nous allons procéder à la partie qui portera sur l'analyse et la discussions des résultats de notre recherche.

Section 02 : L'analyse et la discussion des résultats de recherche

Nous allons dans cette section, présenter et analyser en premier lieu les données issues des entretiens effectués à RAMDY, puis nous précéderons à l'analyse documentaire liée au TBRH, enfin nous allons présenter ce que nous avons apporter comme tableau de bord RH et des Suggestions et recommandations.

2.1 La présentation de l'entretien et l'analyse des donnés issus de service formation

Ce tableau représente notre entretien avec un chef service RH, dans le but de savoir son point de vue sur le TBRH, ainsi que sa contribution dans l'élaboration de ce dernier.

Tableau (09) : Les questions et les réponses de l'entretien avec le chef service formation

| Axes / Questions | Réponses |
|--|--|
| 1. D'après vous, quel est votre point de vue a propos du tableau de bord ressources humaines (TBRH) ? | « Pour moi, le TBRH est un document indispensable pour la DRH » |
| 2. Selon vous, comment justifiez-vous le besoin de la DRH RH et l'entreprise du tableau de bord ressources humaines ? | « Pour avoir des données très fiables, concernent les activités RH, et les ressources humaines». |
| 3. Est-ce que votre service participe dans l'élaboration du tableau de bord ressources humaines ? | « Evidemment, je participe par la préparation et la diffusion des infos pour le TBRH, au responsable de ce dernier ». |
| 4. Quels types d'informations donne votre service au profil du responsable du TBRH ? | « Les entres et les sorties des travailleurs, effectifs de l'entreprise, tous les données quantitatif qui ont relation avec l'entreprise, et tous les données de formation du personnel ». |
| 5. Participez-vous dans l'amélioration et du suivi du TBRH ? | « Non, ça me concerne pas, tout ce travail est effectué par le responsable du TBRH ». |
| 6. Demandez-vous d'avoir une copie du TBRH final, pour votre service ? | « Non, je ne demande pas avoir une copie du TBRH, cela n'est pas le cas ». |
| 7. Est-ce que le TBRH vous aide dans votre processus décisionnel ? Si oui, comment ? | « Oui, évidemment ». |
| 8. Avez-vous un tableau de bord propre à votre service ? | « Oui, Bien sûr, c'est indispensable pour exercer mes activité et mes responsabilisés». |

Source : établit par nous-mêmes a partir des questions et réponses de l'entretien

D'après les résultats, nous pouvons dire que :

- La 1^{er} et 2^{em} réponses confirment l'utilité du TBRH pour la GRH et la fiabilité des informations qu'il donne ;
- Chaque responsable du service RH, envoie des infos de son service au responsable du TBRH à travers un logiciel spécial. On parle ici de l'intranet ;
- Le responsable de formation alimente le TBRH par deux volets, l'effectif et la formation, et se sont parmi les éléments principaux du TBRH de l'entreprise RAMDY.
- Le TBRH est un outil efficace d'aide à la décision pour tous les managers de l'entreprise RAMDY ;
- La tâche d'amélioration et du suivi se fait par certains membres de la DRH
- Le chef service formation ne demande pas d'avoir une copie du TBRH final, pour son service. Consulter les résultats du TBRH est indispensable pour un chef service RH.
- Les tableaux de bord sont des documents indispensables pour tous les services RH quelque que soit son statut hiérarchique.

2.2. La présentation de l'entretien et l'analyse des données issus de service administration du personnel et conditions de travail

Ce tableau représente notre entretien avec un chef service RH, dans le but de savoir son point de vue sur le TBRH, ainsi que sa contribution dans l'élaboration de ce dernier.

Tableau (10) : les questions et les réponses de l'entretien avec le chef service administration du personnel et condition de travail

| Axes / Questions | Réponses |
|--|---|
| 1. D'après vous, quel est votre point de vue a propos du tableau de bord ressources humaines (TBRH) ? | « Pour moi, le TBRH est outil obligatoire pour la DRH ». |
| 2. Selon vous, comment justifiez-vous le besoin de la DRH et l'entreprise du tableau de bord ressources humaines ? | « Sans le TBRH, la DRH n'arrive pas a bien gérer ses activités ». |
| 3. Est-ce que votre service participe t-il dans l'élaboration du tableau de bord ressources humaines ? | « oui, je participe dans l'élaboration du TBRH, en fournant les informations demandées » |
| 4. Quels types d'informations donne votre service au profil du responsable du TBRH ? | « Les candidats sélectionnés et recrutés en nombre ». |
| 5. Participez-vous dans l'amélioration et du suivi du TBRH ? | « Oui, nous sommes toujours en veille sur toutes nouvelles choses à apporter pour l'amélioration du TBRH ». |
| 6. Demandez-vous d'avoir une copie du TBRH final, pour votre service ? | « Oui, c'est évident, le TBRH nous offre des infos pertinentes de la situation du notre service ». |
| 7. Est-ce que le TBRH vous aide dans votre processus décisionnel ? Si oui, comment ? | « Oui, il nous aide beaucoup dans nos décisions ». |
| 8. Avez-vous un tableau de bord propre à votre service ? | « Oui, bien sûr, nous avons un tableau de bord spécifique pour notre service ». |

Source : établi par nous-mêmes a partir des questions et réponses de l'entretien

D'après les résultats, nous pouvons dire que :

- La 1^{er} et 2^{em} réponses, confirment l'utilité et l'importance du TBRH pour la GRH.
- Le responsable a son rôle dans l'élaboration du TBRH, dont il s'occupe de la sélection et le recrutement des candidats.

Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

- Les types d'infos que donne le chef service sont les infos des entrées des nouveaux candidats, pour pouvoir calculer le turnover et les indicateurs de recrutement.
- Pas de bonnes décisions sans infos fiables, dont le TBRH est parmi les meilleures sources d'infos.
- Les deux chefs de service ont des tableaux de bord propres à leurs services.

D'après les deux entretiens précédents on résulte que l'élaboration du TBRH se fait par la participation des responsables RH, chacun à son rôle et à ses responsabilités et que ce dernier joue un rôle très important dans la GRH au sein de l'entreprise RAMDY.

2.3 La présentation et l'analyse des résultats de l'entretien avec le chef service développement

Nous tenons à justifier que la grande partie des entretiens effectués, les analyses et les résultats présentés dans ce chapitre pratique est issus lors de notre entretien avec ce responsable, et nous tenons à préciser que le choix de cette personne n'est pas aléatoire, puisque c'est la personne chargée d'élaboration et de suivi du TBRH, ce qui justifie le fait que l'entretien que nous avons effectué est plus enrichi par rapport aux deux autres entretiens.

Tableau (11) : les questions et les réponses de l'entretien La présentation et l'analyse des résultats de l'entretien avec le chef service développement.

| Axes / Questions | Réponses |
|--|--|
| Axes n°01 | |
| La définition et utilité du TBRH | |
| 1. Quelle définition donnez-vous au vocable tableau de bord RH ? | « Le TBRH est un support de gestion qui permet de bien gérer la DRH, et aussi, un outil indispensable pour la DRH ». |
| 2. Quelle en est sa mission et finalités, et comment justifiez-vous son utilité pour l'entreprise ? | « Pour l'entreprise, le TBRH est un support de gestion, qui permet à la DG de savoir la situation d'une unité, qui est la DRH». |
| 3. Comment justifiez-vous son besoin pour la DRH en particulier ? | « Le TBRH est élément primordial pour la DRH, et il permet à la DRH d'avoir une bonne vision sur les services et processus RH ». |

| | |
|---|---|
| 4. D'après vous, quelle est la relation entre le TBRH et le reporting ? | « Dans la structure et le contenu les deux se ressemblent, et la grande différence entre eux c'est que le reporting est plus détaillé que le TBRH ». |
| 5. Depuis quand vous utilisez le TBRH au sein de votre direction ? | « depuis 2010 le TBRH était existant, et j'ai fait des efforts pour l'améliorer et le développer, mais avant l'an 2010 j'ai pas une idée exacte sur le premier TBRH qui été fait par la DRH, mais probablement, le premier TBRH été fait en 2005 ». |
| Axe n°02 Le TBRH et autres dimensions | |
| 6. TBRH peut-il être utilisé comme un outil de communication ? | « Oui, évidemment, il est utilisé comme un outil de communication, entre trois destinations principales : la direction générale, le contrôleur de gestion social, le direction des ressources humaines et ces différents services RH ». |
| 7. Comment le TBRH tient-il compte de la structure organisationnelle de l'entreprise ? | « je pense que dans les PME ou dans les PME ou dans les grandes entreprises, les données et la structure du TBRH sont les même, mais le nombre et le type d'indicateurs se différent ». |
| 8. les objectifs suivis sont-ils à long, moyen ou à court terme ? | « Les objectifs suivis sont pour une année, soit disant a court terme, généralement sont tracés par la DG et la DRH ». |

| | |
|--|--|
| <p>9. Pouvez-vous nous citer quelques exemples des ces objectifs ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Minimiser le taux d'absentéisme, en étudiant les causes d'absence et l'insatisfaction des travailleurs. ➤ Jouer sur la motivation, vu le rôle qu'elle joue sur la stabilité des travailleurs, et l'installation d'un bon climat social, et à travers la l'enjeu de la motivation on peut résoudre le problème d'absentéisme. ➤ Minimiser les heures supplémentaires ➤ Bien gérer et contrôler la masse salariale et l'effectif. |
| <p>10. Comment le TBRH tient-il compte des objectifs de l'entreprise ?</p> | <p>« Cela se faire par le suivi et le contrôle des objectifs de la DG, et cela à travers le TBRH. Et par exemple (bien gérer le nombre d'effectif et la MS) ».</p> |
| <p>Axe n°03</p> <p>La mise en place du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY</p> | |
| <p>11. Suivez-vous une méthode particulière pour l'élaboration de votre TBRH ?</p> | <p>« Non, nous n'avons pas une méthode particulière à suivre, nous élaborons le TBRH à base du célèbre logiciel connu sous nom « EXEL ». Mais nous accepterons et nous utiliserons tout nouveau logiciel qui nous voyons plus pertinent ».</p> |
| <p>12. Pouvez-vous nous citer les principales étapes suivies pour l'élaboration du TBRH ?</p> | <p>« Ma méthode d'élaboration du TBRH est déclinée en sept étapes.</p> <p>Etape 01 : prend en considération les objectifs de la direction générale et la DRH.</p> <p>Etape 02 : prend en considération les trois propriétés à ne pas ignorer, tel que les indicateurs de la masse salariale, l'effectif et le taux d'absentéisme.</p> <p>Etape 03 : finaliser les mouvements (les</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>entrées et les sorties), et finaliser le paiement des salaires, dans le but de remplir le TBRH avec des chiffres finals.</p> <p>Etape 04 : saisir le nouveau TBRH mensuel.</p> <p>Etape 05 : comparer les données du TBRH du mois actuel et les données du TBRH du mois précédent.</p> <p>Etape 06 : dégager les écarts et distinguer les anomalies.</p> <p>Etape 07 : la diffusion du TBRH aux centres de responsabilité concernés. (voir le détail dans l'axe 04) ».</p> |
| <p>13. Quelles sont les sources d'informations du TBRH ?</p> | <p>« les service RH (recrutement, formation, paie) à traves un logiciel plus le contrôleur de gestion social qui est chargé de ramener le chiffre d'affaire au responsable du TBRH, pour calculer et comparer la masse salariale et moi j'occupe de l'assemblage des données envoyées.».</p> |
| <p>14. Les autres directions sont-elles impliquées dans l'élaboration du TBRH ?</p> | <p>« Non, le TBRH est élaboré que par la DRH, et les autres directions ne font que demander des informations par les chefs des ces directions en matière des ressources humaines, sur leurs subordonnés en cas d'exigence. ».</p> |
| <p>Axe n°04</p> <p>Le contenu du TBRH</p> | |
| <p>15. Les indicateurs RH utilisés suivent-ils des références de base pour pouvoir les interpréter et les comparer ?</p> | <p>« Bien sur, sans références de base pas d'interprétation, pour la masse salariale elle ne doit pas dépasser les (05%), et pour le taux d'absentéisme il ne doit pas a son tour dépasser les (10%).Si le TBRH signale que le</p> |

Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

| | |
|--|---|
| | taux de la masse salariale et le taux d'absentéisme dépassent les normes, une réunion sera animée avec le DRH et les responsables concernés pour étudier les causes du problème, et proposer des actions correctrices ». |
| 16. Est-ce que votre TBRH répond à la contrainte de prévision ? | « Oui, on essaye de prévoir comment diminuer en maximum le taux d'absentéisme, la MS, en analysant les écarts et les anomalies de ces axes ». |
| 17. Que devez-vous prévoir ? | A titre d'exemple, on peut prévoir les changements d'activités du mois sacré du RAMADAN, en matière des heures supplémentaires, le mode de travail...etc. |
| 18. Quelle est la périodicité de diffusion du tableau de bord RH ? | « Elle est mensuelle, soit chaque le 07 ou le 10 de chaque mois, et à la fin d'années on diffuse un TBRH annuel, qui cumule tous les tableaux de bord mensuels ». |
| 19. Quels sont les destinataires du TBRH ? | « Trois destinataires, le directeur des ressources humaines, le directeur générale et le contrôleur de gestion social, ainsi que chaque chef d'une direction peut demander des informations en matière des ressources humaines, sur leurs subordonnés en cas d'exigence » |
| 20. Quelles sont les aspirations futures que vous souhaitez avoir dans votre TBRH ? | « J'aimerais avoir dans la future des améliorations pertinentes et des méthodes nouvelles et efficaces d'élaboration du TBRH, et j'aimerais avoir aussi des tableaux de bord journaliers, pour mieux gérer les ressources humaines ». |

Source : établi par nous-mêmes à partir des questions et réponses de l'entretien.

D'après les résultats, nous pouvons constater les points suivants :

2.3.1 Les principaux résultats issus de l'analyse de l'entretien

➤ **L'utilité du tableau de bord RH au sein de l'entreprise RAMDY :** Au sein de l'entreprise RAMDY, le TBRH occupe une place très importante, soit indispensable et nécessaire à la gestion de la fonction RH, Car il répond aux besoins des managers et des dirigeants de l'entreprise, en matière du contrôle et du pilotage des ressources humaine. Qui se fonde sur un ensemble de données stratégiques dérivant d'une comparaison entre la situation espérée et la situation réelle, et mesurant les objectifs visés, les écarts, la performance.

Il permet d'avoir, sous les yeux, une traduction détaillée de la situation actuelle du service des ressources humaines. Il fournit aux responsables une bonne visibilité sur les différents mouvements, aussi bien envisagés qu'effectués, de l'ensemble du personnel de RAMDY.

Pour la majorité des dirigeants de l'entreprise RAMDY, le TBRH est l'un des outils incontournables pour la prise de décision et de la communication, grâce aux informations qu'il est capable de produire en terme de statistiques d'effectifs, de rotation du personnel, d'absentéisme, etc.

➤ **Le TBRH comme un outil de communication au sein de l'entreprise RAMDY :** le TBRH est un outil efficace et pratique dans la communication interne de l'entreprise, qui permet un accès permanent et médiat aux informations voulues, à temps voulu.

➤ **Le TBRH et la structure organisationnelle de l'entreprise :** chaque entreprise a ses spécificités et ses besoins vis-à-vis de son tableau de bord RH. Dans les PME ou dans les grandes entreprises, les données et la structure du TBRH sont les même, mais le nombre et le type est spécifique pour entreprise.

➤ **L'analyse de la méthode d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY :** comme on a vu précédemment, il ya pas une méthode particulière suivie dans l'élaboration, mais, certainement, le responsable, avait suivi les étapes fondamentales d'élaboration du TBRH, tel qu'elles sont citées dans la démarche d'élaboration tel qu'elles sont citées par les auteurs des tableaux de bord.

D'après l'analyse des réponses de l'entretien précédent on peut constater que les étapes d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY sont les suivantes :

- **Etape (01) : l'Identification l'environnement interne de l'entreprise :** prend en considération les objectifs de la direction générale et la DRH ;

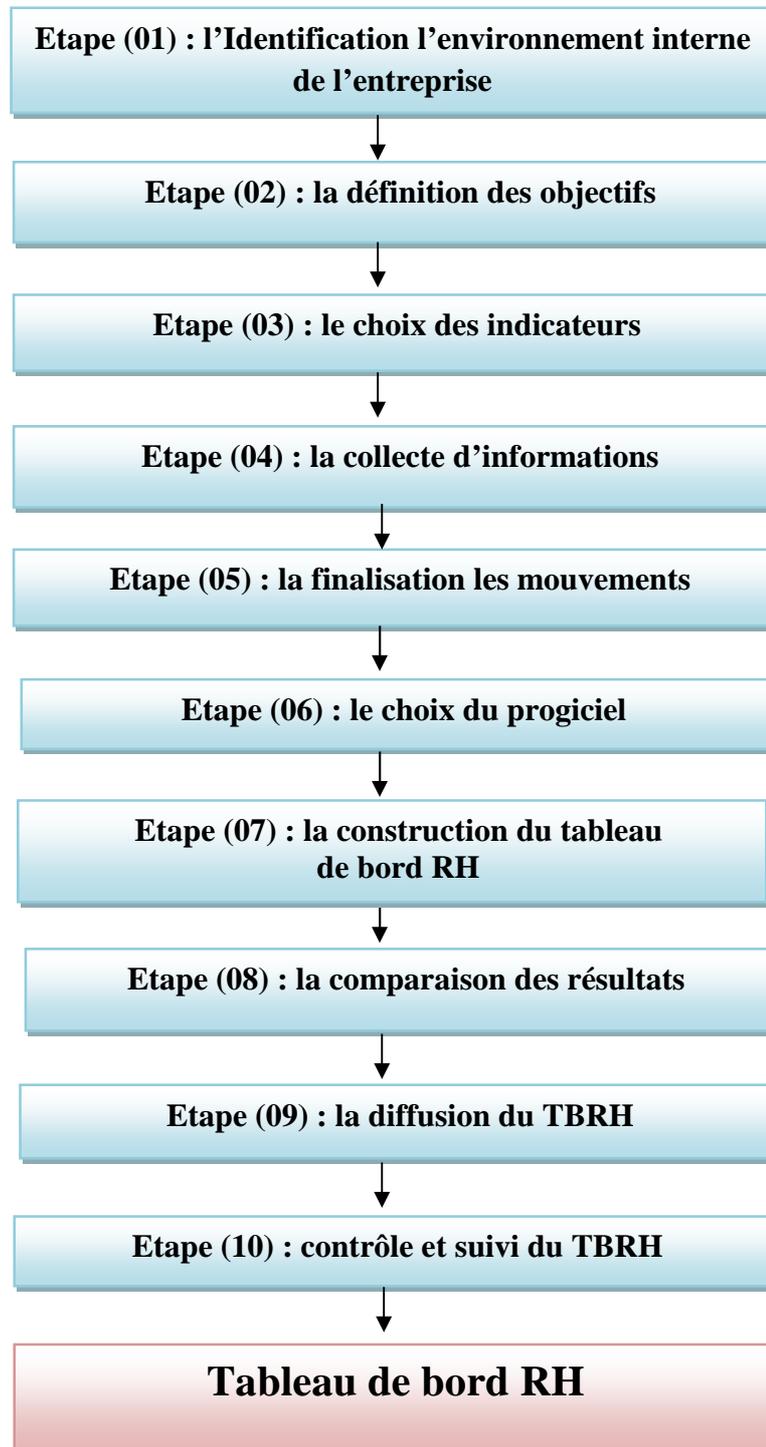
Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

- **Etape (02) : la définition des objectifs :** prend en considération les trois propriétés à ne pas ignorer, tel que les indicateurs de la masse salariale, l'effectif et le taux d'absentéisme ;
- **Etape (03) : le choix des indicateurs :** le choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis ;
- **Etape (04) : la finalisation les mouvements :** finaliser Les entrées et les sorties, et finaliser le paiement des salaires, dans le but de remplir le TBRH avec des chiffres finals ;
- **Etape (05) : la collecte d'informations :** aux différents centres de responsabilité de la DRH et l'entreprise ;
- **Etape (06) : le choix du progiciel :** la DRH de la SARL DAMDY dispose d'un progiciel pour la circulation des informations ;
- **Etape (07) : la construction le tableau de bord RH :** saisir le nouveau TBRH mensuel ou annuel ;
- **Etape (08) : la comparaison des résultats :** comparer les données du TBRH du mois actuel et les données du TBRH du mois précédent pour dégager les écarts et distinguer les anomalies ;
- **Etape (09) : la diffusion du TBRH :** la diffusion du TBRH aux centres de responsabilité concernés ;
- **Etape (10) : contrôle et suivi du TBRH :** suivi permanent du système du TBRH.

On constate que la méthode d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY elle se ressemble fortement à la méthode fondamentale GIMSI, vue dans la partie théorique.

Cette figure ci-après résume les principales étapes d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY.

Figure (13) : Les principales étapes d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY

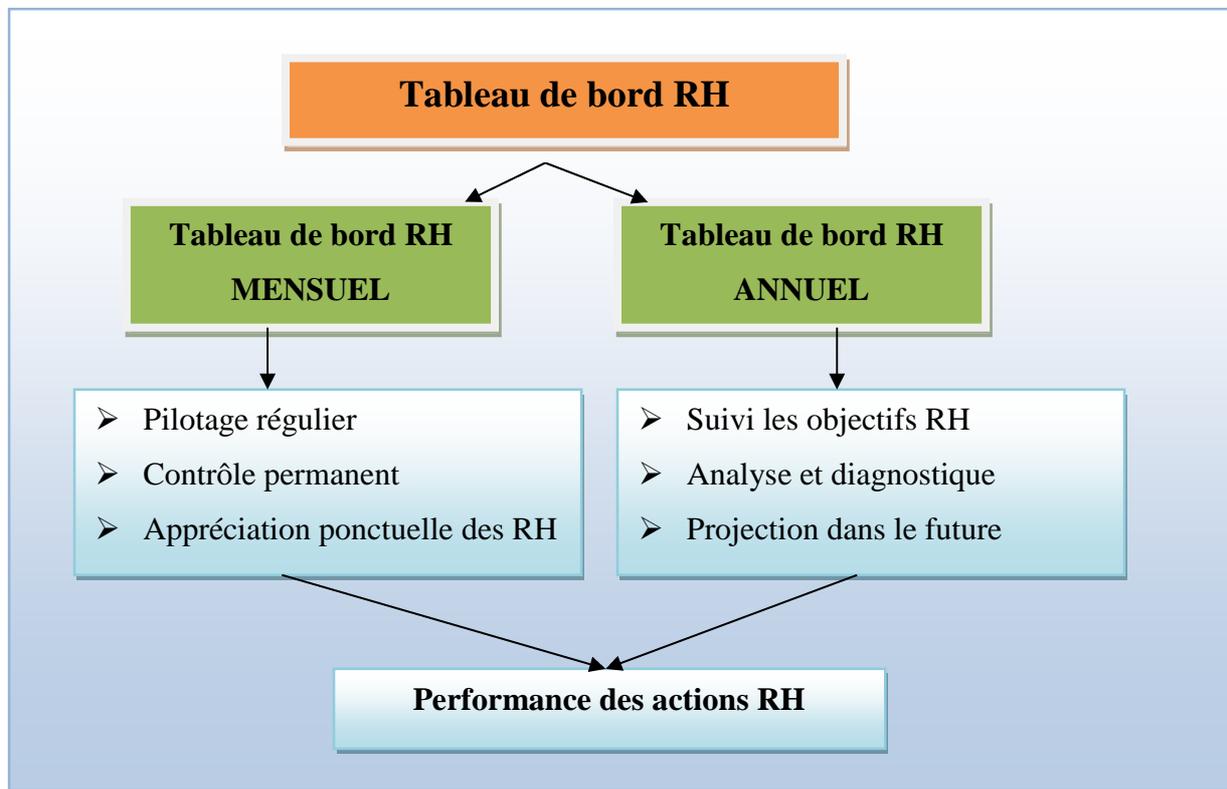


Source : établi par nous-mêmes à base d'analyse des entretiens

➤ La diffusion du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY

La DRH diffuse un TBRH chaque début du mois, dans le but de suivre les l'évolution des activités RH régulièrement, et enfin, les TBRH se cumulent pour avoir un TBRH annuel.

Figure (11) : La diffusion du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY



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

➤ Les principaux destinataires du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY

Trois destinataires, le directeur des ressources humaines, le directeur générale et le contrôleur de gestion social, ainsi que chaque chef d'une direction peut demander des informations en matière des ressources humaines, sur leurs subordonnés en cas d'exigence.

D'après cette réponse, on constate l'importance que joue le TBRH d'où les informations qui porte ce dernier sont capitales pour les trois destinataires.

a) Pour la direction des ressources humaines

Le TBRH permet à la DRH d'évaluer la GRH, la fonction elle doit suivre les **indicateurs de pilotage et de résultats** relevant de ses activités et viser l'excellence : recrutement, formation, gestion des carrières et des talents. Elle doit également s'intéresser à la performance des processus administratifs générateurs de coûts, mais aussi d'insatisfaction au niveau des collaborateurs lorsque des dysfonctionnements et des anomalies apparaissent dans son TBRH.

b) Pour la direction générale

Le tableau de bord RH, pour être efficace, doit fournir des indicateurs pertinents, reliés à la stratégie, utiles aux membres de la direction générale pour anticiper les problèmes et prendre des décisions. La direction générale de l'entreprise de RAMDY suit les grands indicateurs de gestion sociale : évolution des effectifs et de la masse salariale, pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, absentéisme, turnover... qui lui permettent de contrôler la rentabilité et le climat social.

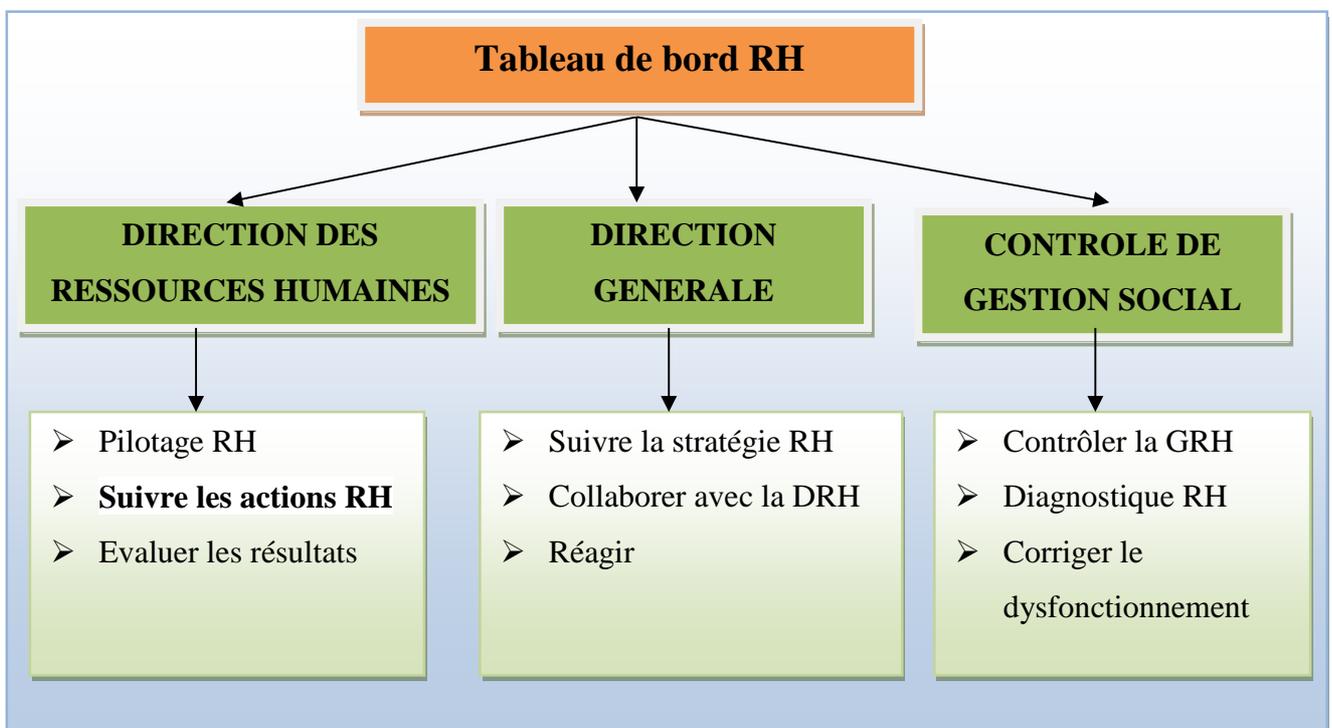
c) pour le contrôle de gestion sociale au sein de l'entreprise RAMDY

Le TBRH est un outil parmi les outils du CGS qui permet d'exercer un contrôle qui porte sur l'ensemble des données et activités RH et sociales de l'entreprise (recrutement, formation, communication, rémunération, condition de travail, la sécurité sociale...etc).

La DRH doit travailler en étroite relation avec les équipes de contrôle de gestion sociale pour acquérir les connaissances nécessaires à la réalisation des tableaux de bord RH, intégrer les procédures internes, identifier les indicateurs et construire le système de mesure.

Le schéma ci-après représente les trois destinations du TBRH de l'entreprise RAMDY, ainsi que son utilité pour chaque centre de responsabilités.

Figure (12) : Les principaux destinataires TBRH au sein de l'entreprise RAMDY



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

- **Le tableau de bord RH et le reporting au sein de l'entreprise RAMDY**

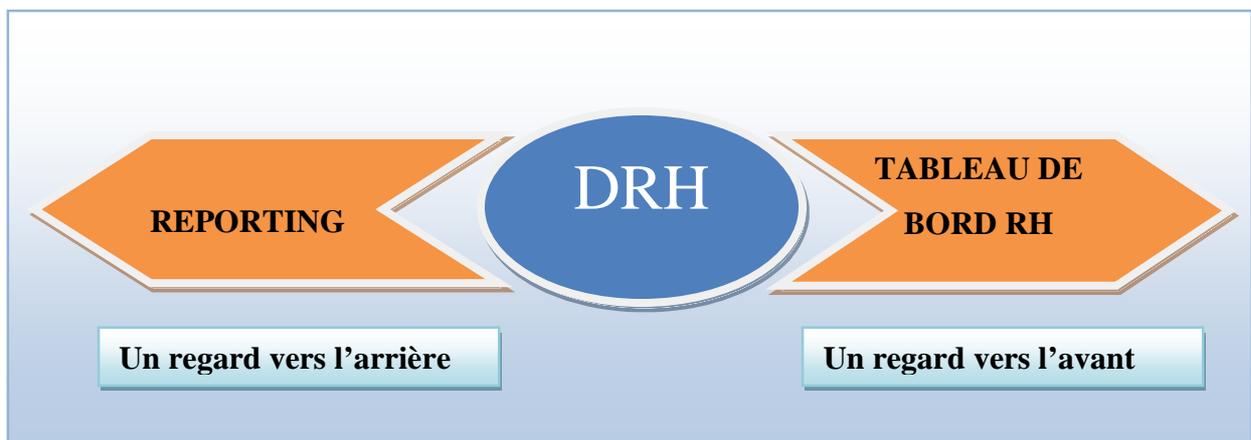
D'après nos entretiens et notre analyse des documents recueillis, la DRH dispose de deux outils de contrôle et pilotage des RH, le TBRH et le reporting, et nous allons essayer de présenter la différence et les liens existants entre les deux outils de gestion :

Le reporting dresse le bilan des activités, donne à voir une sorte de **photographie de l'entreprise**, reprenant l'évolution des activités RH. En d'autres termes, **le reporting regarde vers l'arrière**, c'est la rétrospective. Il ne fournit que des données brutes, non traitées (l'effectif, le taux de la masse salarial, le taux d'absentéismes) donc non pertinentes sans une analyse et une mise en perspective.

Ces derniers réduisent continuellement le travail de tableau de bord RH. Car **le tableau de bord RH utilise les données fournies par le reporting** pour dresser une analyse de l'état de des processus RH, de ses performances et ses résultats. Le tableau de bord RH ne serait pas performant s'il se contentait de fixer un objectif global et une date limite de réalisation de cet objectif et les écarts entre les prévisions et les réalisations, sur la base des indicateurs fournis par le reporting. **Le TBRH regarde vers l'avant.**

La figure suivante schématise cette approche et représente la grande différence entre le tableau de bord RH et le reporting.

Figure (13) : La différence entre le TBRH et le reporting



Source : établi par nous même à base de notre recherche théorique et empirique.

2.3.2 L'analyse des trois dimensions majeures du TBRH de l'entreprise RAMDY

D'après notre entretien avec le responsable du TBRH, on a distingué que la masse salariale, l'absentéisme et l'effectif, tel que la DRH doit bien gérer ces trois indicateurs, vu à la grande importance que prends ces derniers dans le management des ressources humaines.

Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

Nous allons démontrer ci-après les raisons et les motifs du choix de la DRH au sein de l'entreprise RAMDY ces trois démentions, qui sont considéré comme des processus prioritaires pou la GRH.

a) Pour la masse salariale

La gestion de *la masse salariale* de l'entreprise est une préoccupation majeure des entrepreneurs. Le calcul de la masse salariale est le cumul des rémunérations brutes des salariés de l'entreprise, correspondant aux salaires et primes des salariés au cours de l'exercice. Il s'agit donc du coût supporté par l'entreprise pour payer ses salariés auquel on retire les charges patronales.

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

Nous allons ci-après expliquer à travers des documents et schémas fournis par l'entreprise RAMDY les trois dimensions majeures du son TBRH.

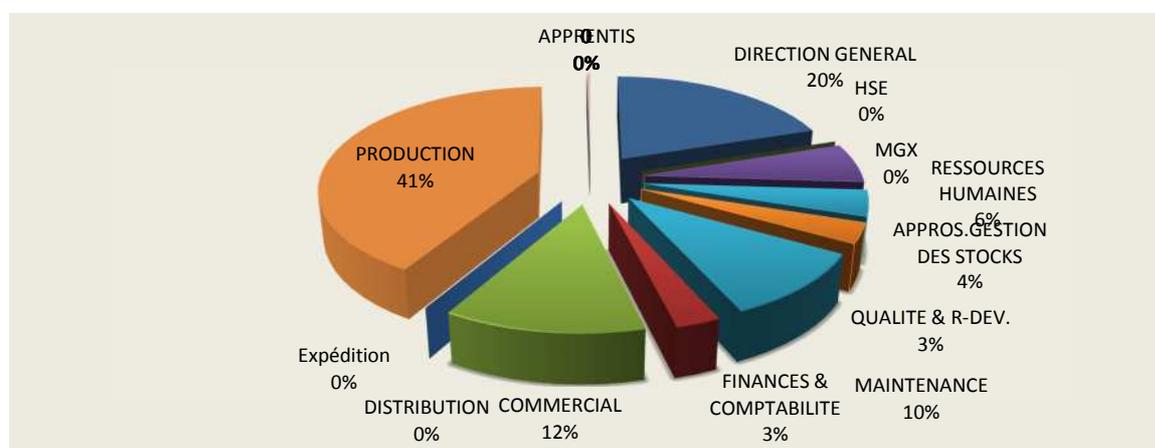
Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

Tableau (12) : La masse salariale par structures de l'année 2016 et son rapport avec l'effectif

| STRUCTURE | CUMULE | | VARIATION / ECARTS | |
|------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| | | | MOIS / Môme mois année précéd. | |
| | DECEMBRE 2016 | Môme mois année précéd. | % | Ecart (Valeur) |
| DIRECTION GENERAL | 65 311 195,02 | 65 917 770,20 | -0,92% | -606 575,18 |
| HSE | | | | |
| MGX | | | | |
| RESSOURCES HUMAINES | 20 050 053,60 | 19 396 396,69 | 3,37% | 653 656,91 |
| APPROS.GESTION DES STOCKS | 13 241 305,96 | 13 643 598,46 | -2,95% | -402 292,49 |
| QUALITE & R-DEV. | 10 352 022,59 | 10 933 878,78 | -5,32% | -581 856,19 |
| MAINTENANCE | 33 467 018,20 | 32 269 662,32 | 3,71% | 1 197 355,88 |
| FINANCES & COMPTABILITE | 9 081 522,91 | | | 9 081 522,91 |
| COMMERCIAL | 40 523 210,82 | 38 260 906,16 | 5,91% | 2 262 304,66 |
| DISTRIBUTION | | | | |
| Expédition | | | | |
| | 135 583 | 184 135 | | |
| PRODUCTION | 872,24 | 182,00 | -26,37% | -48 551 309,76 |
| 0 | | | | |
| 0 | | | | |
| 0 | | | | |
| 0 | | | | |
| 0 | | | | |
| 0 | | | | |
| 0 | | | | |
| APPRENTIS | 927 308,05 | 663 490,96 | 39,76% | 263 817,09 |
| TOTAL MASSE SALARIALE | 328 537 365 220 | 509,39 885,57 | -10,04% | -36 683 376,18 |

Source : document interne de RAMDY

Figure (14) : La représentation graphique de la masse salariale par structure



Source : document interne de RAMDY

Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

D'après le tableau et la figure précédents on remarque que le service production prene la grande partie de la MS, car il représente 53% du total d'effectif soit 191 salaries du total de 359 salaries, car l'entreprise RAMDY est une entreprise de type production.

b) Pour l'absentéisme

L'absentéisme est un sujet sensible dans l'entreprise RAMDY, il n'est pas une fatalité, et est l'une des préoccupations fondamentale du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY.

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

Tableau (13) : La répartition de l'absentéisme le l'année 2016 par motif

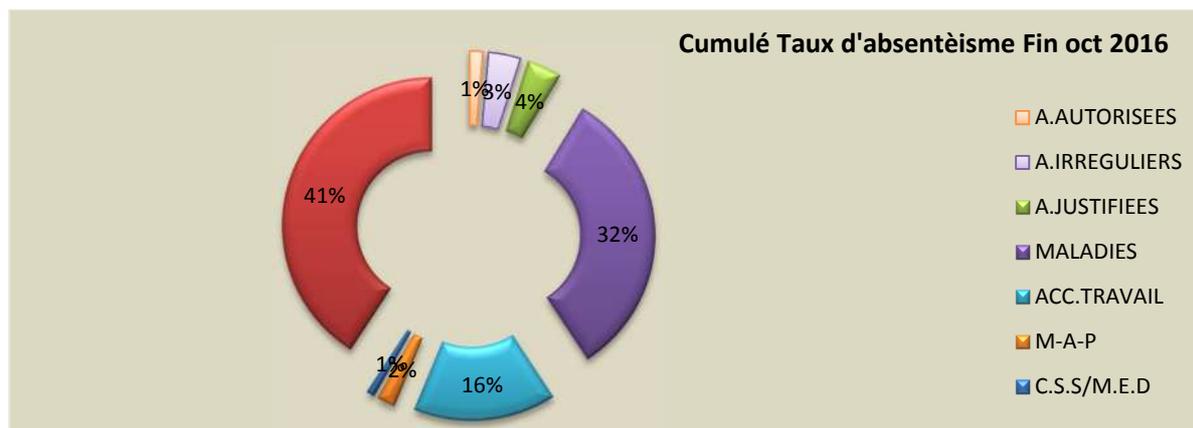
| | | Même mois année précéd. | Mois Précédent | Mois | 2016 |
|---------------|-------------|-------------------------|----------------|---------------|---------------|
| A.AUTORISEES | NBR/J | 387 | 150,0 | 113,50 | 166,13 |
| | NBR/Agent | 64 | 61,0 | 77,00 | 74,917 |
| | Taux | 8,35% | 3,24% | 2,45% | 2,14% |
| A.IRREGULIERS | NBR/J | 38 | 30,5 | 42,00 | 407 |
| | NBR/Agent | 14 | 16,0 | 17,00 | 218 |
| | Taux | 3,34% | 2,68% | 3,69% | 5,25% |
| A.JUSTIFIEES | NBR/J | 31 | 30,5 | 28,50 | 445,5 |
| | NBR/Agent | 25 | 27,0 | 24,00 | 345 |
| | Taux | 2,73% | 2,68% | 2,51% | 5,74% |
| MALADIES | NBR/J | 187 | 245,0 | 245,00 | 3796 |
| | NBR/Agent | 25 | 30,0 | 51,00 | 423 |
| | Taux | 16,44% | 21,54% | 21,54% | 48,91% |
| ACC.TRAVAIL | NBR/J | 92 | 163,0 | 124,00 | 1828 |
| | NBR/Agent | 8 | 10,0 | 12,00 | 139 |
| | Taux | 8,09% | 14,33% | 10,90% | 23,53% |
| M-A-P | NBR/J | 10 | 0,0 | 21,00 | 238 |
| | NBR/Agent | 1 | 0,0 | 4,00 | 45 |
| | Taux | 0,88% | 0,00% | 1,85% | 3,07% |
| C.S.S/M.E.D | NBR/J | 4 | 11,0 | 4,00 | 108 |
| | NBR/Agent | 1 | 2,0 | 54,00 | 68 |
| | Taux | 0,35% | 0,97% | 0,35% | 1,39% |
| CONGE ANN. | NBR/J | 255 | 1073,0 | 385,00 | 4833 |

Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

| | | | | | |
|-------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | NBR/Agent | 32 | 96,0 | 37,00 | 481 |
| | Taux | 22,42% | 94,35% | 33,85% | 62,14% |
| | | | | | 0 |
| | | | | | 6822,5 |
| TOTAL | NBR / Jrs | | | | 1238 |
| | NBR / Agent | | | | 12,39% |
| | TAUX | | | | 12,39% |

Source : document interne de RAMDY

Figure (15) : représentation graphique du taux d'absentéisme pour l'an 2016



Source : document interne de RAMDY

D'après le tableau et la figure précédents on remarque que le taux d'absentéisme est de 12,39%, et la référence de base du taux d'absentéisme de l'entreprise RAMDY est de 10% en maximum, dans ce cas, les responsables de la DRH doivent prendre des réactions face au dysfonctionnement de l'état d'absentéisme, qui sont :

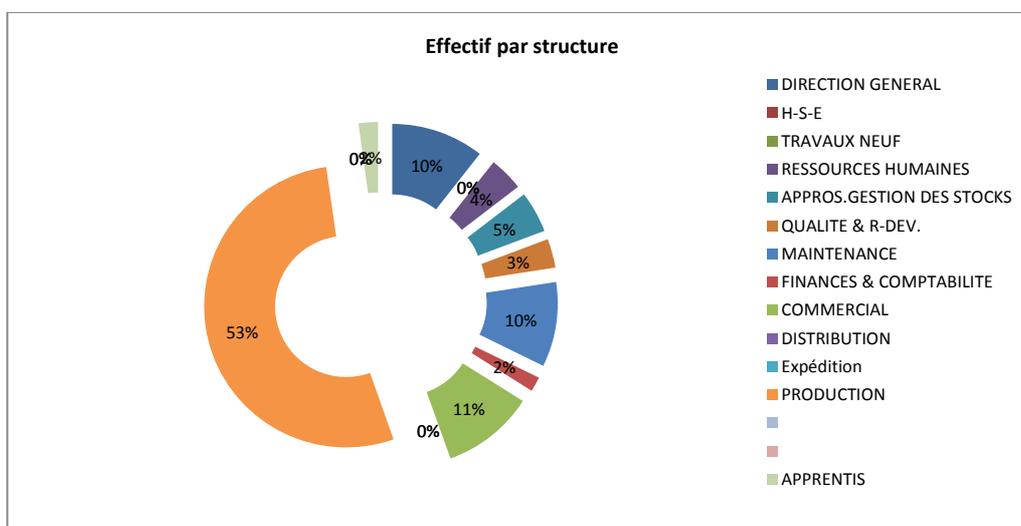
- Une définition objectivée de l'absentéisme qui met l'accent sur les absences dues aux accidents du travail et aux maladies professionnelles, et leurs liens avec les conditions de travail.
- Des indicateurs récurrents pour identifier la nature des absences, leur durée, leur fréquence, hiérarchiser et mesurer les évolutions.
- Une méthode des petits pas curatifs combinée à une prévention sur le long terme liée à l'organisation du travail, à l'implication, au management, à la reconnaissance...
- Impliquer La direction, l'encadrement, les salariés et/ou leurs représentants. L'efficacité d'une démarche de réduction de l'absentéisme repose sur la capacité des acteurs de l'entreprise à se mobiliser de façon concertée.

c) Pour l'effectif

Les salariés contribuent directement à la valeur ajoutée d'une société. Le pilotage des effectifs consiste à rechercher l'équilibre optimal entre les besoins de compétences et les ressources disponibles

Dans l'entreprise RAMDY, la direction générale détermine une stratégie à court et moyen terme. En fonction des objectifs de développement d'activités, de réorganisation, de réduction de coûts, d'implantations à l'international, et la DRH ajustera l'effectifs en fonction des besoins.

Figure (16) : La répartition des effectifs par structure de l'entreprise RAMDY



Source : document interne de RAMDY

Le service production prene la grande partie de l'effectif de RAMDY. Il représente 53% du total d'effectif soit 191 salaries du total de 359, car l'entreprise RAMDY est une entreprise de type production.

2.3.3 Les liens existants entre les trois indicateurs majeurs

Nous allons essayer de distinguer les liens excitants entre la masse salariale, l'absentéisme et l'effectif.

a) L'absentéisme et la masse salariale

Si toutes les entreprises prenaient la peine de chiffrer les coûts de l'absentéisme, il est à parier qu'elles se préoccuperaient beaucoup plus de cette question. Globalement, 1% de taux d'absentéisme coûte 1% de la masse salariale. Une somme qui englobe le coût du remplacement des absents, le surcoût lié aux heures supplémentaires, la désorganisation induite, sans compter les coûts indirects tels que la charge administrative liée à la gestion des arrêts de travail, le temps de formation des remplaçants, la perte de clients et de commandes,

et même les coûts " cachés " impossibles à évaluer avec précision, comme la mauvaise image de l'entreprise, la moindre qualité de service, la lassitude et démotivation des salariés les plus assidus.

b) L'effectif et la masse salariale

La masse salariale et sa variation dépendent en premier lieu de l'effectif et du salaire moyen annuel global. En second lieu, on constate qu'il dépend également :

- de la structure de la masse salariale, c'est-à-dire de l'effectif pour chaque catégorie (employés, ouvriers, techniciens, ingénieurs, etc.),
- de l'ancienneté de chaque catégorie de la masse salariale.

Lorsque les effectifs varient en fonction de la politique de l'emploi, ils entraînent une conséquence financière mesurée sur la masse salariale qui est l'effet d'effectif. Il résulte du coût salarial du nombre de postes créés dans l'année de projection B minoré du coût salarial des postes supprimés dans la même période. On a l'habitude d'exprimer ce coût en rapport avec la masse salariale totale de l'année A de référence. Et parmi les effets des effectifs qui ont une grande influence sur la masse salariale on distingue ce qui suit :

- **Effet d'effectif** : évolution de la MS causée par la variation des effectifs au cours de périodes étudiées ;
- **Effet de structure** : évolution de la MS causée par le changement dans la répartition de la population entre les différentes catégories au cours des périodes étudiées ;
- **Effet de noria** : évolution de la MS causée par les mouvements d'entrées et de sorties du personnel au cours de la période étudiée ;
- **L'effet GVT (glissement, vieillissement, technicité)** : l'effet GVT correspond à la variation de la masse salariale entre deux périodes dues au phénomène :
- **Glissement** : Augmentation des salaires due aux promotions individuelles ;
- **Vieillesse** : Augmentation des salaires due à l'ancienneté des salariés ;
- **Technicité** : Augmentation des salaires due à la progression des qualifications techniques.

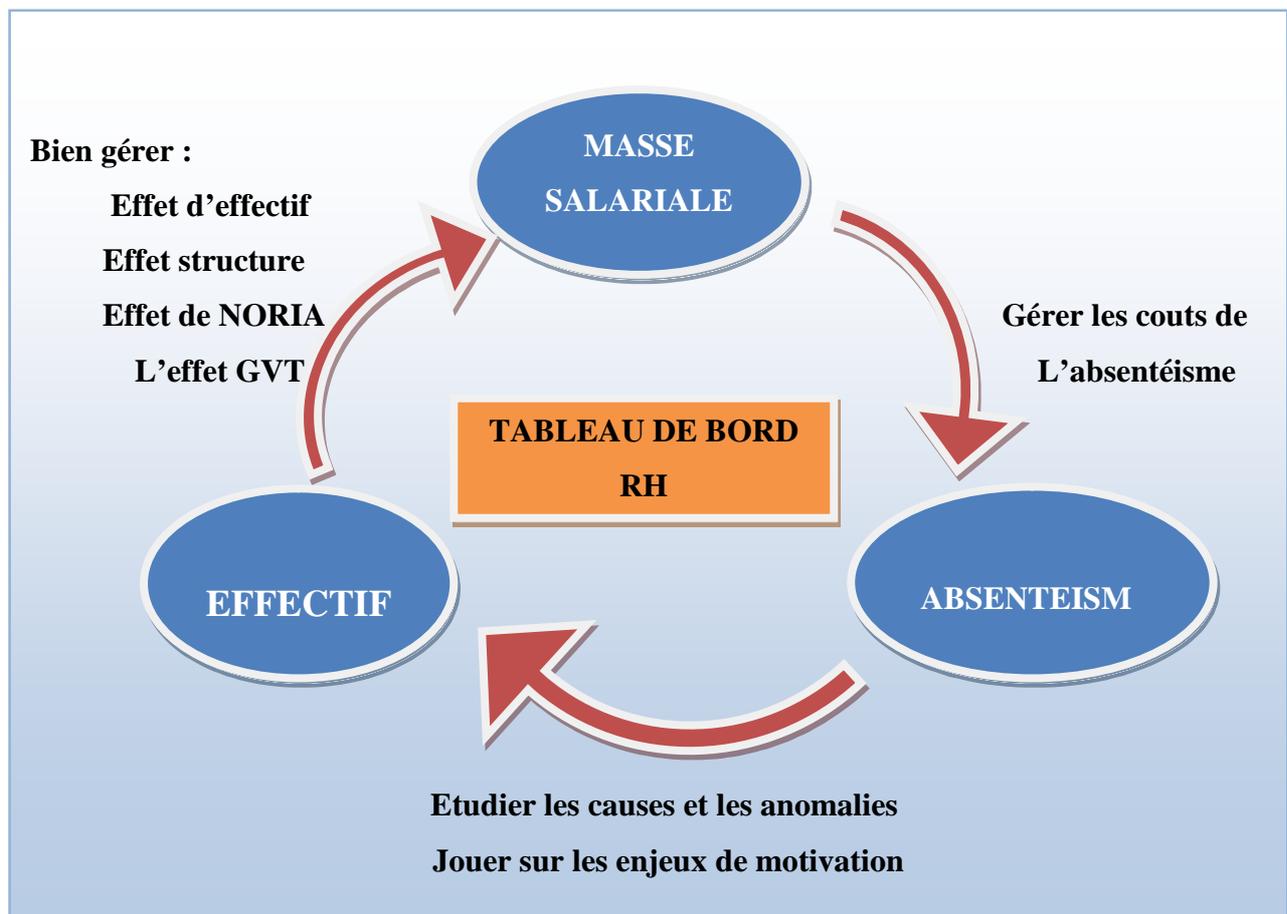
L'addition de l'effet du glissement et de la technicité correspond à l'effet de structure professionnelle.

Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

Le schéma ci-après explique notre conclusion concernant la réponse de la problématique de recherche, qui les composantes majeurs du TBRH de l'entreprise RAMDY.

Figure (17) : Les liens existants entre les trois dimensions majeurs du TBRH de l'entreprise RAMDY

Ce schéma résume tout ce qu'on a présenté et discuter auparavant concernant les trois dimensions du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY.



Source : établi par nous-mêmes à base d'analyse des entretiens et les documents de l'entreprise RAMDY.

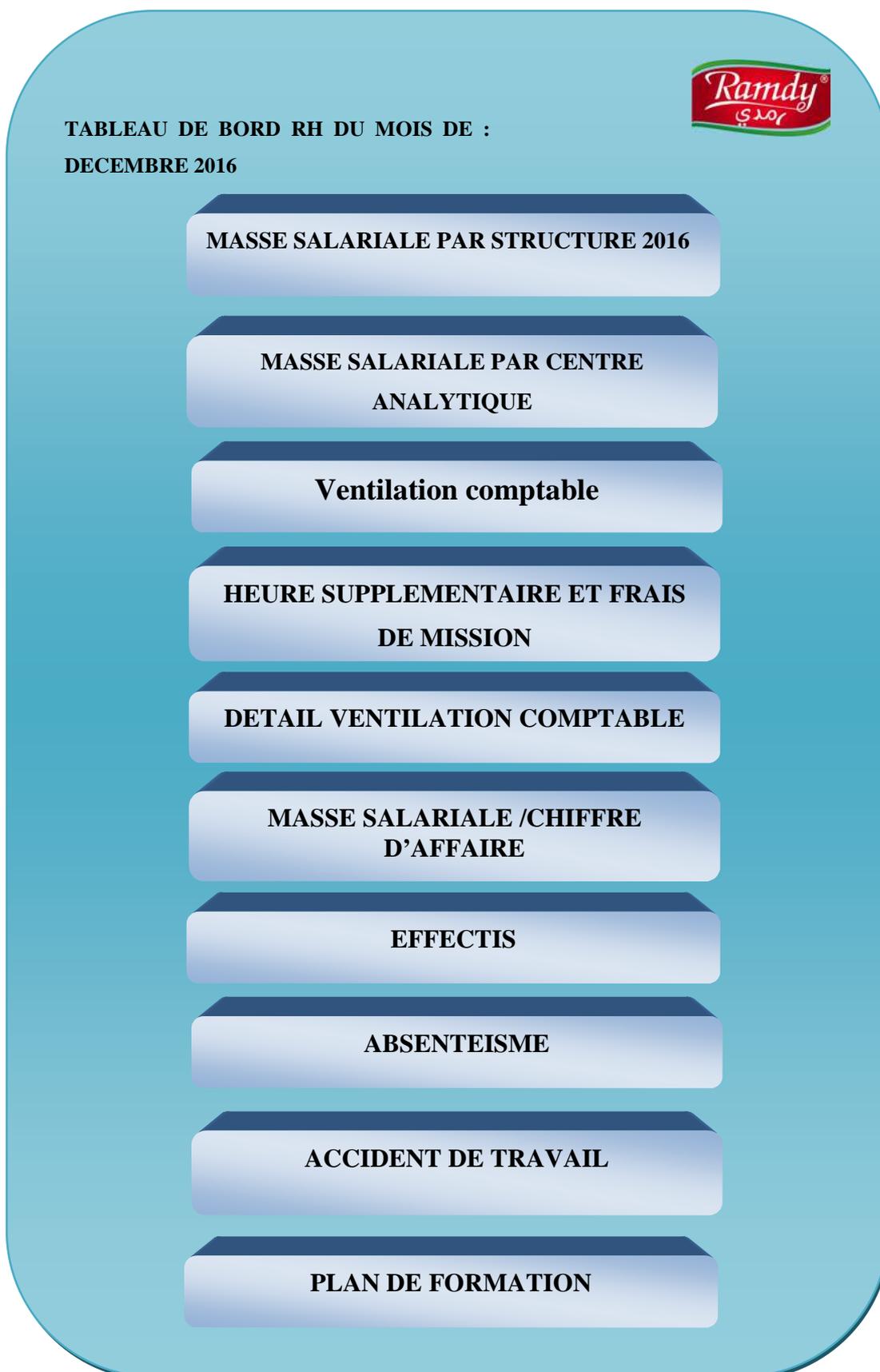
D'après ce que nous avons présenté et analyser précédemment, nous pouvons répondre à notre question principale de recherche, on constate que les dimensions majeurs que le tableau de bord RH au sein de l'entreprise RAMDY doit les intégrer, sont trois dimensions, la dimension de la masse salariale, la dimension d'absentéisme et la dimension d'effectif, dont la DRH doit les bien gérer et piloter pour garantir la performance des ses activités RH, dont le TBRH est un outil de pilotage indispensable pour la DRH pour garantir l'efficacité et l'efficience de ces trois dimensions majeures, à partir de ces constats, la confirmation de notre hypothèse est atteinte.

2.4 L'analyse des éléments du TBRH de l'entreprise RAMDY

Nous allons présenter et analyser le contenu du TBRH de l'entreprise RAMDY, en essayant de dégager les points forts et les points faibles de ce dernier, et enfin nous allons suggérer et établir des tableaux de bord RH qui vont améliorer les TBRH existant.

Cette figure ci-après représente la structure du TBRH de l'entreprise RAMDY, qui est composé de dix indicateurs, que nous aurons l'analyser et l'interpréter ci-après.

Figure (21) : les éléments du TBRH de l'entreprise RAMDY



Source : document interne de l'entreprise RAMDY.

Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

Le tableau de bord de l'entreprise RAMDY contient dix indicateurs, dont les trois premiers représente la famille de la masse salariale, et les indicateurs n°04 et 05 représente l'aspect comptable de la DRH, et l'indicateurs n°06 représente les couts direct de la DRH, et enfin les indicateurs fonctionnels et transversaux.

On remarque aussi que ce TBRH n'est pas diversifié et équilibré en matière d'indicateurs, d'où le nombre des indicateurs financier et monétaire est élevé par rapport au autres indicateurs, dont les autres indicateurs structurels et fonctionnels sont ignorés

On constate que le TBRH de l'entreprise RAMDY a une insuffisance de certains indicateurs importants pour gérer la DRH toute entière, tel que les indicateurs du climat social, les autres indicateurs économiques et financiers, les indicateurs du recrutement...et autres.

Vu à ce manque et l'insuffisance du TBRH, que nous jugeons importants des les améliorer.

2.5 Essai d'élaboration d'un tableau de bord RH pour l'entreprise RAMDY

Nous avons établi un tableau de bord RH à base des données de l'entreprise RAMDY Et du reporting, dans le but d'améliorer notre travail de recherche, et pour attirer l'attention des responsables RH de l'entreprise RAMDY, à propos de ce que nous avons apporté comme plus, nous avons élaboré ce tableau un bord RH en se réfère aux indicateurs du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY, ainsi que les indicateurs manquants.

Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

Tableau (14) : Le tableau de bord RH proposé au service RH de RAMDY

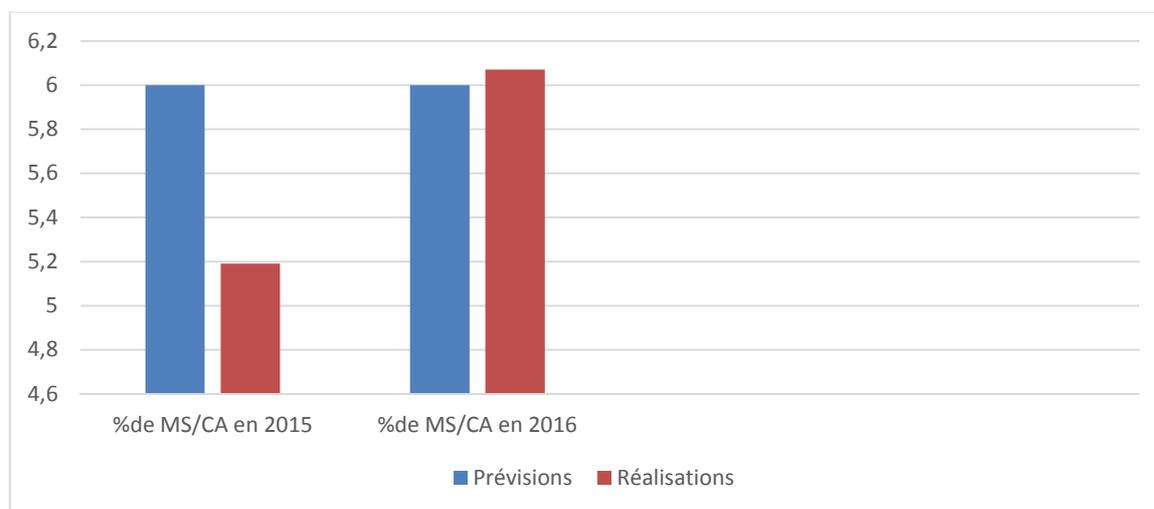
| RUBRIQ | Indicateurs | 2015 | | | 2016 | | | % de d'évolu-tion |
|-----------------------|---|------------------------|------------------|--------|-------------------------|------------------|--------|-------------------|
| | | Prévision/ Objectif | Réalis- ation | écart | Prévision/ Obj-ectif | Réalis- ation | écart | |
| MASSE SALARIALE | Taux Masse salariale par rapport au CA en (%) | 06 | 5.19 | -0.8 | 06 | 6.07 | 0.07 | 16.95 |
| EFFECTIF | Effectif total (Nbr) | 360 | 359 | -1 | 360 | 358 | -2 | -0.28 |
| | turnover | 05 | 04 | -1 | 05 | 03 | -2 | -25 |
| ABSEN-TEISME | Taux d'absentéisme (%) | 10 | 13.2 | 03.2 | 10 | 12.39 | 02.39 | -81 |
| FORMATION | salariés formés (Nbr) | 21 | 22 | 01 | 22 | 23 | 01 | 4.54 |
| | Budget consacré à la formation (DA) | 46008900 | 46169672 | 160772 | 46403800 | 46563215 | 159415 | 0.85 |
| ACCIDENT DE TRAVAILLE | taux de fréquence (%) | 3,5 | 2,6 | -1,1 | 3,5 | 3,7 | 0,2 | 42.31 |
| | taux de gravité (%) | 10 | 15 | 05 | 10 | 11,5 | 1,5 | -23.33 |

Source : établi par nous même à base des données de l'entreprise RAMDY

Après avoir établis le tableau de bord RH pour l'entreprise RAMDY, nous allons expliquer les résultats obtenus par des représentations graphique, dont nous avons focalisé les représentations graphiques sur les trois dimensions majeurs qu'on expliqué précédemment.

➤ Pour la masse salariale

Figure (19) : La représentation graphique du taux de masse salariale par rapport au CA, pendant les exercices 2015 et 2016

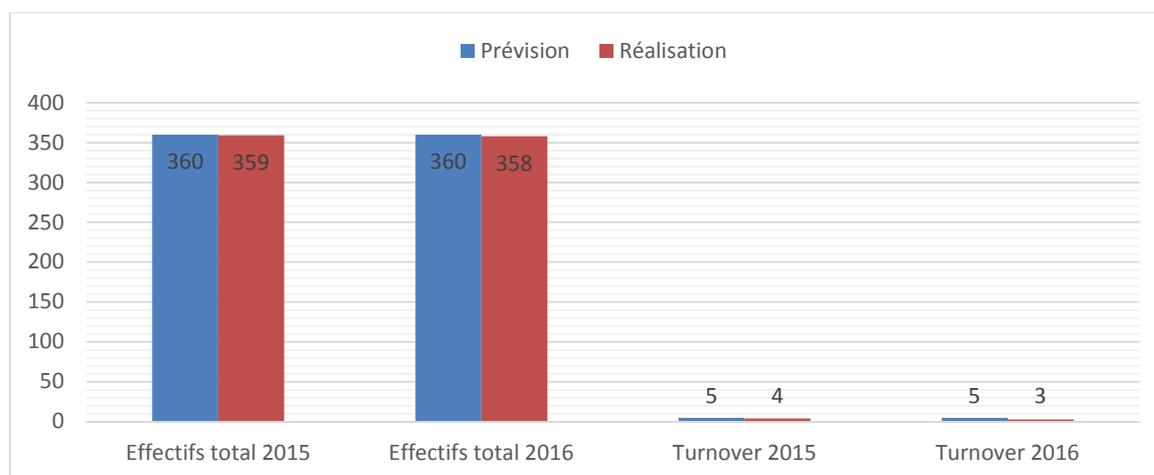


Source : établi par nous même à base des données du TBRH établi par nous-mêmes.

D'après la figure on remarque que pendant l'exercice 2015 la masse salariale a connu une baisse de 0.81% par rapport à la prévision initiale qui s'élève à 6%. Cela est dû à la hausse de la productivité par rapport à la prévision et l'effectif qui a connu une baisse d'un employé. Pour l'exercice 2016, l'indicateur a été dépassé d'un taux 0,07%. cela est dû à la baisse de la productivité car malgré la démissions d'effectif la MS a un poids important dans les charges subies par l'entreprise.

➤ Pour l'effectif

Figure (20) : La représentation graphique de la variation du nombre d'effectif entre deux années 2015/2016

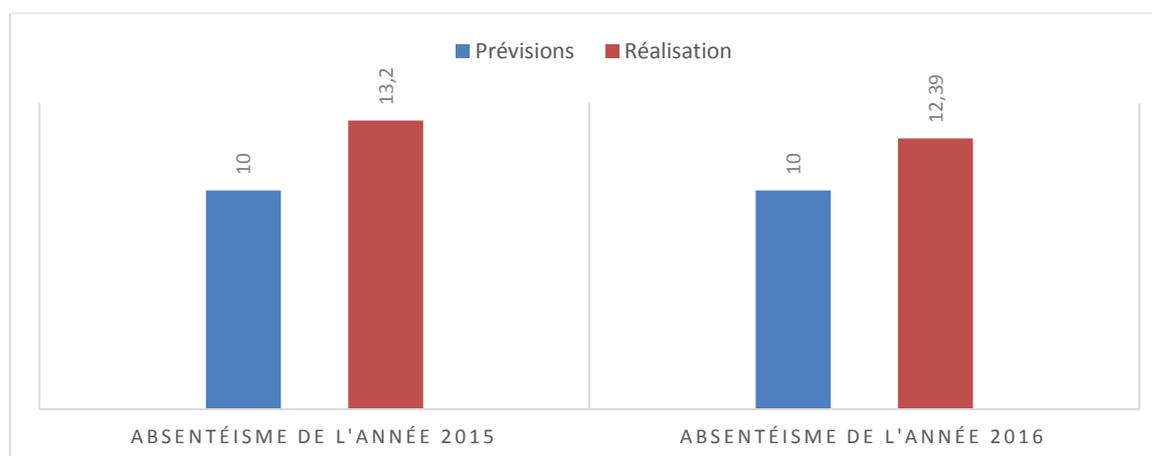


Source : établi par nous même à base des données du TBRH établi par nous-mêmes.

D'après cette figure, on remarque que l'effectif de l'année 2015 a connu une baisse d'un employé par rapport à la prévision, et pour l'année 2016 une baisse de deux employées, cela est dû à un mouvement dans l'effectifs (licenciement, recrutement, départ en retraite). Pour le turnover l'entreprise a changé quatre employés en 2015 et 3 en 2016 est cela pour les raisons citées auparavant.

➤ Pour l'absentéisme

Figure (221) : La représentation graphique du taux d'absentéisme de deux années 2015/2016



Source : établi par nous même à base des données du TBRH établi par nous-mêmes.

D'après cette figure, on remarque qu'il y a une hausse pour les deux années par rapport aux prévisions, ce que justifie l'existence d'un conflit social à ne pas l'ignorer.

Nous avons constaté que le tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY, il a manqué de la phase de prévision, chose qui nous a poussé à proposer les tableaux de bord RH, qui seront présentés ci-après.

2.6 Proposition des tableaux de bord RH pour l'entreprise RAMDY

Les deux tableaux de bord RH ci-après sont proposés par nous-mêmes, puisque nous avons jugé qu'il est important à la DRH de l'entreprise RAMDY de les intégrer de son tableau de bord RH actuel.

Les indicateurs de ce tableau de bord RH ne sont inclus dans le TBRH de l'entreprise RAMDY, dont nous avons importé ces indicateurs pour l'amélioration de ce dernier.

Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

Tableau (15) : Le tableau de bord RH avec les autres indicateurs manquants dans le TBRH de l'entreprise RAMDY

| Activités | Indicateurs | 2017 | | | 2018 | | | % de d'évolution |
|--------------------------|---------------------------------|------------------------|-------------|-------|------------------------|-------------|-------|------------------|
| | | Prévision/ Objectif | Réalisation | écart | Prévision/ Objectif | Réalisation | écart | |
| Economiques et financier | Ratios de productivité | | | | | | | |
| | Ratios de dépenses en RH | | | | | | | |
| structurels | Taux d'encadrement | | | | | | | |
| | Taux de productifs directs | | | | | | | |
| Recrutement | Qualité du recrutement | | | | | | | |
| | Coût moyen du recrutement | | | | | | | |
| formation | Effort de formation | | | | | | | |
| | Budget de formation | | | | | | | |
| rémunération | rémunération moyenne | | | | | | | |
| | Accroissement des rémunérations | | | | | | | |
| paie | Taux d'erreurs paie | | | | | | | |
| | Retards | | | | | | | |

Source : établi par nous même a base des éléments manquants du tableau de bord RH de RAMDY.

Mesurer et connaître le climat social d'une entreprise est indispensable pour les managers et les dirigeants, ce tableau représente les principaux indicateurs du climat social.

Chapitre (III) : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY

Nous avons constaté que le tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY, il a manqué des certains indicateurs que nous jugeons importants, choses pour laquelle nous avons proposé ses deux tableau de bord RH au DRH de l'entreprise RAMDY.

Tableau (16) : Le tableau de bord RH pour évaluer le climat social

| Activités | Indicateurs | 2017 | | 2018 | | Taux d'évolution |
|---------------------------|---|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|------------------|
| | | Nombre de fréquence | Taux de fréquence | Nombre de fréquence | Taux de fréquence | |
| Conflictualité | Nbre de manifestations d'antagonisme ouvert | | | | | |
| | Nbre de personnes ayant suivi le mouvement | | | | | |
| | Nbre d'heures ou de journées de travail perdues | | | | | |
| Mesure de stabilité | Calcul de l'ancienneté du personnel | | | | | |
| | Taux de démission | | | | | |
| La grève | Taux de propension | | | | | |
| | Taux de concentration | | | | | |
| | Intensité conflictuelle | | | | | |
| Satisfaction du personnel | Personnel satisfait | | | | | |
| | Personnel non satisfait | | | | | |
| Implication du personnel | Personnel impliqué | | | | | |
| | Personnel non impliqué | | | | | |

Source : établi par nous même a base des éléments manquants du tableau de bord RH de RAMDY

NB : les indicateurs de la satisfaction du personnel et les indicateurs d'implication du personnel se font par une enquête.

Conclusion du chapitre

Dans cette partie, qui représente le dernier chapitre de notre mémoire de recherche. Nous avons essayé de mettre en application le cadre théorique arrêté lors de la première partie. En effet, nous nous sommes intéressés au cas d'une entreprise algérienne de renommée nationale qu'est RAMDY.

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

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

En effet, nous avons constaté lors de notre entretien déroulé à la DRH au sein de RAMDY, que les responsables de cette direction ont des connaissances théoriques concernant le tableau de bord RH, comme ils ont des compétences qu'ils peuvent exploiter encore mieux afin de réaliser les objectifs fixés pour la DRH et par conséquent ceux de l'entreprise.

Cependant, RAMDY profite davantage du tableau de bord RH, néanmoins, ce dernier a des manques et des défaillances que la DRH doit remédier. C'est dans cette logique que nous avons suggéré quelques tableaux de bord RH.

Enfin, nous avons suggéré des propositions d'amélioration des tableaux de bord RH existant déjà aux l'entreprise RAMDY.

Conclusion générale

Conclusion générale

Au cours des décennies précédentes, l'environnement qui entoure les entreprises était caractérisé par des mutations moins importantes que celles de nos jours, il était prévisible, et les responsables des ressources humaines avaient pour rôle principal le suivi des activités en cours. Or, aujourd'hui, le rythme de changement s'accélère à la vitesse de lumière, et les entreprises sont de plus en plus influencées, ce qui a induit, par conséquence, le développement de la fonction des ressources humaines ainsi que son rôle.

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

La méthodologie de notre recherche était une étude purement qualitative, en se basant sur les entretiens et l'analyse des documents fournis par l'entreprise, et cela rappelle l'objectif de faire un « essai d'analyse des composantes du tableau de bord RH au sein de l'entreprise RAMDY ».

Ce travail de recherche avait comme objectif d'analyser les composantes du tableau de bord RH dans une entreprise en pleine modernisation et mutation. Rappelons que la question principale de notre recherche était « quelle sont les dimensions majeures que le tableau de bord RH doit intégrer ? ».

A travers notre stage, nous avons pu constater que les dimensions majeures du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY sont la masse salariale, l'absentéisme et l'effectif, dont la DRH reste toujours en veille pour assurer leur bon fonctionnement, à partir de cet constat, la confirmation de notre hypothèse est atteinte.

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.

Le cadre théorique avancé de ce travail de recherche nous a permis de constater que le tableau de bord RH est un outil de gestion primordial et performant, voire indispensable pour assurer le bon pilotage de la fonction ressources humaines d'une entreprise, il permet de gérer, contrôler, et agir sur toutes les activités RH, sa mise en place permet à la fonction ressources humaines d'apprécier la situation présente de ses processus RH et ses ressources humaines, mais aussi, projeter dans le futur, ainsi que, la direction générale, le contrôle de gestion sociale et les différents centres de responsabilités de l'entreprise recourent à ce dernier pour exercer leur contrôle et pour atteindre leurs objectifs vis-à-vis des ressources humaines.

Conclusion générale

Cependant, ce travail ne peut être parfait, en effet, vu à l'insuffisance des documents recueillis, le nombre réduit des entretiens, l'incapacité d'adresser à des questionnaires à cause de la nature de notre thème de recherche, qui est beaucoup plus un thème opérationnel.

Enfin le tableau de bord RH proposé au terme de ce travail, a été élaboré de façon très pratique vu à l'insuffisance du TBRH de l'entreprise RAMDY, pour qu'il soit à la fois consulté par la DRH de l'entreprise RAMDY et pour améliorer notre travail de recherche et nos connaissances à propos du TBRH. Notre Objectif ultime étant que les recommandations et les suggestions faites à la fin de ce travail, puissent servir de manière concrète au programme de modernisation de la compagnie.

En conclusion, ce travail nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et de les mettre en pratique dans le cadre de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Pour cette raison, nous pouvons considérer que la recherche dans ce domaine est ouverte.

Recommandations et suggestions

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

➤ **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.

➤ **Utilisation des nouveaux logiciels**

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

➤ **Utilisation du système d'alerte**

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

➤ **Intégration des nouveaux indicateurs RH**

Le tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY il manque de certains indicateurs qui sont nécessaires pour le bon pilotage de la fonction RH, ces indicateurs sont présentés dans le tableau N° 11, qui vont améliorer le contenu du tableau de bord RH existant.

➤ **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

Liste bibliographie

Listes bibliographie

Ouvrages

- ALAIN FERNANDEZ « les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, Paris, 2007.
- ALLEGRE C.B, ANDREASSIAN A.E, « gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel »,ed de boek, 1^oed, Bruxelles, 2008.
- ANTHONY. R, DEARDEN, « Systèmes de contrôle de gestion. Cas et lecture »1976.
- ARNAND.D, « manuel de gestion » 2^{ème} édition, paris, 2004.
- BURLEAU A, et C. SIMON, « Le contrôle de gestion », la découverte, collection repère, 1997.
- BERNARD.M, « Contrôle de gestion sociale », ed Vuibert, 7^{ème} Edition, paris, 2012.
- C. ALAZARD, S. SEPARI, « Contrôle de gestion », 2^{ème} Edition DUNOD, Paris, 1993.
- C.ALAZARD et S.SEPARL, « Contrôle de gestion, manuel et application » DUNOD, Paris, 2007.
- CAROLINE SELMER, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide a la décision », Dunod, Paris, 1998.
- CAROLINE SELMER, « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3^{ème} édition, Dunod, France2011.
- DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, Paris, 2008.
- DURAND.X et HELLUY.A, « Les fondamentaux du contrôle de gestion » ; Edition d'Organisation, Paris, 2009.
- FERNANDEZ A, « Les nouveaux tableaux de bord des managers »,3^{ème}édition d'organisation, Paris, 2007.
- FIOL.M, JORDAN.H et SULLA.E, « Renforcer la cohérence d'une équipe », Dunod, Paris, 2004.
- GERVAIS..M, « le contole de gestion », 6^{ème} édition, Economica, Paris, 1997.
- GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7^{ème} édition, economica, Paris, 2009.
- JOELLE IMBERT« Les tableaux de bord RH », Paris, Éditions d'Organisation, 2007.
- LANGLOIS.C, BONNIER.M, BRINGER, « Contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, 2006.

- LEROY.M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 1998.
- LOINING.H, « Le contrôle de gestion des organisations et mise en œuvre. 2^{ème} édition. Paris, DUNOD.2003.
- LONING.H et all, « Contrôle de gestion », ed DUNOD, 4^{ème} Edition, paris, 2013.
- LORINO. P, « méthode et pratiques de la performance » les éditions d'organisations, 3^{ème} édition, 1998.
- LORINO, P. « Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences ». Paris : Éditions d'Organisation2001.
- LOROY.M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2001.
- LUCAS.H.C, « Système d'information pour le management », Davis, 1986.
- LURKIN, P, « Etats financiers, analyse et interprétation », Bruxelles : Boeck-Wesmack, 1990.
- SULZER Jean-Richard, « Comment Construire le Tableau de Bord », édition : DUNOD entreprise, 1989.
- TAIEB JEANE-PIERRE, « les tableaux de bord de la gestion sociale », ed dunod, 4^{eme} ed, Paris, 2004.
- VOYER P, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », édition presses, 2006.

Liste des articles

- BURLEAU A, et C. SIMON, « Le contrôle de gestion », la découverte, collection repère n° 227, 1997.
- Peter Jongers, « Le contrôle de gestion sociale : Construire son propre système de pilotage », Article de CEO
- Claire Bultel et All, « Contrôleur de gestion sociale : Référentiel Métier de la fonction RH », Document réalisé dans le cadre du Master MRH de Lille.
- Y. KHALLOUK TEMSAMANI, Thèse professionnelle du MRH : Quels tableaux de bord pour un meilleur pilotage de la fonction RH (cas d'une Banque), [en ligne].
- Fontaine C-G, Zambeaux A, « Bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaine », collection de CIG petite couronne.

- B. ANNICK, V. MALLERT, H. NORREKLIT, « Balanced scorecard versus french tableau de bord »: beyond dispute, a cultural and ideological perspective, 2001.
- LALAMI SIDI ANAS, Thèse professionnelle : conception et mise en place des tableaux de bord de gestion (cas d'une société de confection), P29, [en ligne]. [Consulté le 17 mai 2017].
- *Les actes de la DGESCO* : « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », Paris, 14 juin 2006, Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005.

Documents administratifs

- Documents propre à l'entreprise RAMDY.
- Revue de l'entreprise RAMDY.

Sites internet

www.ipsoc.fr

www.memoiregratuit.com/tableau-de-bord-rh/

Annexes

Annexes

1. Guide d'entretien avec chef service développement, chargé d'élaboration et de suivi du tableau de bord RH

Axes n°01 : définition et utilité du TBRH

1. Quelle définition donnez-vous au vocable tableau de bord RH ?
2. Quelle en est sa mission et finalités pour l'entreprise ?
3. Comment justifier- vous son besoin pour l'entreprise, et pour la DRH en particulier ?
4. D'après vous, quelle est la relation entre le TBRH et le reporting ?
5. Depuis quand vous utilisez le TBRH au sein de votre direction ?

Axe n°02 : TBRH et autres dimensions

6. TBRH peut-il être utilisé comme un outil de communication ?
7. Comment le TBRH tient-il compte de la structure organisationnelle de l'entreprise ?
8. Comment le TBRH tient-il compte des objectifs de l'entreprise ?
9. les objectifs suivis sont-ils à long, moyen ou à court terme ?
10. Pouvez-vous nous citer quelques exemples des ces objectifs ?

Axe n°03 : la mise en place du TBRH au sein de l'entreprise RAMDY

11. Suivez-vous une méthode particulière pour l'élaboration de votre TBRH ?
12. Pouvez-vous nous citer les principales étapes suivies pour l'élaboration du TBRH ?
13. Quelles sont les sources d'informations du TBRH ?
14. Les autres directions sont-elles impliquées dans l'élaboration du TBRH ?

Axe n°04 : le contenu du TBRH

15. Les indicateurs RH utilisés suivent-ils des références de base pour pouvoir les interpréter et les comparer ?
16. Est-ce que votre TBRH répond à la contrainte de prévision ?
17. Que devez-vous prévoir ?

18. Quelle est la périodicité de diffusion du tableau de bord RH ?
19. Quels sont les destinataires du TBRH ?
20. Quelles sont les aspirations futures que vous souhaitez avoir dans votre TBRH ?

2. Guide d'entretien avec le chef service formation et chef service administration du personnel

1. D'après vous, quel est votre point de vue à propos du tableau de bord ressources humaines (TBRH) ?
2. Selon vous, comment justifiez-vous le besoin de la DRH et l'entreprise du tableau de bord ressources humaines ?
3. Est-ce que votre service participe-t-il dans l'élaboration du tableau de bord ressources humaines ? Si oui, comment ?
4. Quels types d'informations donne votre service au profil du responsable du TBRH ?
5. Participez-vous dans l'amélioration et du suivi du TBRH ?
6. Demandez-vous d'avoir une copie du TBRH final, pour votre service ?
7. Est-ce que le TBRH vous aide dans votre processus décisionnel ? Si oui, comment ?
8. Avez-vous un tableau de bord propre à votre service ?

Tableau(17) : tableau de bord de l'entreprise RAMDY 2015



Tableau de bord Gestion des Ressources Humaines
Mois DE DECEMBRE 2015

Tableau de bord Salaires

| N° | Désignation | Montant |
|----|----------------------|---------------|
| 1 | Chiffre d'affaire HT | 0,00 |
| 2 | Masse Salariale | 25 503 847,77 |
| 3 | Effectifs payés | 354 |
| 4 | Pourcentage CA/MS | #DIV/0! |



Effectif par type de contrat

| N° | Effectifs | Nombre | Taux% |
|-------|-------------------------|--------|-------|
| 1 | Personnel classique CDI | 222 | 61,8% |
| 2 | Personnel classique CDD | 92 | 25,6% |
| 3 | Personnel CTA | 40 | 11,1% |
| 4 | Personnel DAIP | 1 | 0,3% |
| 5 | Apprentis | 4 | 1,1% |
| TOTAL | | 359 | 100% |

Effectif par catégorie socioprofessionnelle

| N° | Catégories | Nombre | Taux% |
|-------|-------------------|--------|-------|
| 1 | Apprentis | 4 | 1,1% |
| 2 | Executions | 220 | 61,3% |
| 3 | Maitrises | 110 | 30,6% |
| 4 | Cadres moyens | 19 | 5,3% |
| 5 | Cadres supérieurs | 4 | 1,1% |
| 6 | Cadres dirigeants | 2 | 0,6% |
| TOTAL | | 359 | 100% |

Effectif par structure

| N° | Catégories | Nombre | Taux% |
|-------|---------------------|--------|-------|
| 1 | Administration | 20 | 5,6% |
| 2 | Production | 214 | 59,6% |
| 3 | Technique | 34 | 9,5% |
| 4 | Laboratoire | 15 | 4,2% |
| 5 | Commercial | 37 | 10,3% |
| 6 | Hygiène et sécurité | 18 | 5,0% |
| 7 | Approvisionnement | 21 | 5,8% |
| TOTAL | | 359 | 100% |

Source : document interne de RAMDY

Tableau(18) : tableau de bord de l'entreprise RAMDY pour l'absentéisme 2016



TAUX D'ABSENTEISME

MAI-16

| NATURE | ABSENCES DIVERS | | CONGE MALADIE | | ACCIDENT TRAV | | CONGE S/SOLDE | | MISE A PIED | | TOTAL | |
|-------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| | Agts | Jrs | Agts | Jrs | Agts | Jrs | Agts | Jrs | Agts | Jrs | Agts | Jrs |
| Nbre | 135 | 354 | 27 | 222 | 13 | 190 | 01 | 22 | 00 | 00 | 176 | 788 |
| Taux | 37,40% | 8,05% | 20,15% | 7,53% | 9,70% | 6,45% | 0,75% | 0,75% | 0,00% | 0,00% | 67,99% | 22,77% |

Source : document interne de RAMDY

Tableau(19) : détail ventilation comptable 2016

**DETAIL VENTILATION COMPTABLE DU
MOIS DE**

**DECEMBRE
2016**



| | Même mois année précéd. | MOIS -1 | MOIS | MOIS / MOIS PRECEDENT | | MOIS / MOIS MEME PERIODE | |
|-------------------------|-------------------------|---------------|---------------|-----------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| | | | | Ecart M / M-1 | % VARIATION | Ecart N/N-1 | % VARIATION |
| RET ABS AUTORISEES | 490 363,72 | 189 477,33 | 130 454,61 | -59022,72 | -0,31 | -359909,11 | -0,73 |
| RET ABS IRREGULIERES | 39 000,00 | 20 090,92 | 26 068,19 | 5977,27 | 0,30 | -12931,81 | -0,33 |
| RET MALADIES | 221 091,00 | 251 590,90 | 283 181,83 | 31590,93 | 0,13 | 62090,83 | 0,28 |
| RET ACCIDENT DE TRAVAIL | 110 318,00 | 176 363,63 | 127 954,54 | -48409,09 | -0,27 | 17636,54 | 0,16 |
| RET CSS/MED | 4 909,00 | 17 999,99 | 57 681,84 | 39681,85 | 2,20 | 52772,84 | 10,75 |
| RET PERIODE CONGE | 394 227,00 | 267 318,18 | 351 000,00 | 83681,82 | 0,31 | -43227 | -0,11 |
| RET ABS JUSTIFIEE | 34 386,38 | 39 863,67 | 39 090,92 | -772,75 | -0,02 | 4704,54 | 0,14 |
| RET MISE A PIED | 10 000,00 | 19 636,36 | 51 272,73 | 31636,37 | 1,61 | 41272,73 | 4,13 |
| RET SORTIE AUTORISEE | 7 070,00 | 25 425,50 | 14 051,24 | -11374,26 | -0,45 | 6981,24 | 0,99 |
| RET RETARD | 1 652,00 | 0,00 | 1 073,10 | 1073,1 | #DIV/0! | -578,9 | -0,35 |
| RET MATERNITE | 17 500,00 | 40 000,00 | 40 000,00 | 0 | 0,00 | 22500 | 1,29 |
| SALAIRE DE BASE | 11 964 000,00 | 12 129 000,00 | 12 174 080,02 | 45080,02 | 0,00 | 210080,02 | 0,02 |
| IND EXP PROF | 1 119 109,00 | 1 376 312,08 | 1 370 450,81 | -5861,27 | 0,00 | 251341,81 | 0,22 |
| HEURE NORMALE | 0,00 | 0,00 | 4 153,92 | 4153,92 | #DIV/0! | 4153,92 | #DIV/0! |
| HS 50% | 3 937,58 | 3 582,76 | 1 990,44 | -1592,32 | -0,44 | -1947,14 | -0,49 |
| HS 75% | 83 597,00 | 86 667,24 | 57 993,47 | -28673,77 | -0,33 | -25603,53 | -0,31 |
| HS 100% | 228 651,00 | 523 256,67 | 446 409,01 | -76847,66 | -0,15 | 217758,01 | 0,95 |
| IFSP | 669 500,00 | 654 290,91 | 666 073,20 | 11782,29 | 0,02 | -3426,8 | -0,01 |
| IND NUISSANCES | 1 217 045,00 | 1 236 395,57 | 1 229 784,58 | -6610,99 | -0,01 | 12739,58 | 0,01 |
| IND ASTREINTE | 197 873,00 | 214 100,00 | 214 100,00 | 0 | 0,00 | 16227 | 0,08 |
| TOTAL | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0 | #DIV/0! | 0 | #DIV/0! |

Source : document interne de RAMDY

Tableau (20) : détail du taux d'absentéisme 2016



| ETAT QUANTITATIF ET TAUX ABSENTEISME 2016 SARL RAMDY | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|---------|---------|-------|-------|-------|--------|---------|-------|-----------|---------|----------|----------|-------|
| | | JANVIER | FÉVRIER | MARS | AVRIL | MAI | JUIN | JUILLET | AOÛT | SEPTEMBRE | OCTOBRE | NOVEMBRE | DÉCEMBRE | TOTAL |
| MATERNITE | NBR/J | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | NBR/A | | | | | | 0 | | | | | | | |
| | TAUX | | | | | | 0,00% | | | | | | | 0,00% |
| A. AUTORISEES | NBR/J | 241 | 434 | 599 | 443 | 302 | 343 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 362 |
| | NBR/A | 48 | 98 | 90 | 72 | 83 | 101 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 492 |
| | TAUX | 0,84% | 1,71% | 1,57% | 1,25% | 1,45% | 4,27% | | | | | | | |
| A. IRREGULIERS | NBR/J | 22 | 22 | 42 | 43 | 28 | 49 | | | | | | | 206 |
| | NBR/A | 18 | 19 | 27 | 15 | 23 | 36 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 138 |
| | TAUX | 0,31% | 0,33% | 0,47% | 0,26% | 0,40% | 0,61% | | | | | | | |
| A. JUSTIFIEES | NBR/J | 35 | 48 | 29 | 20 | 36 | 46 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 214 |
| | NBR/A | 25 | 35 | 24 | 18 | 29 | 38 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 169 |
| | TAUX | 0,44% | 0,61% | 0,42% | 0,31% | 0,51% | 0,57% | | | | | | | |
| MALADIES | NBR/J | 128 | 168 | 203 | 176 | 222 | 248 | | | | | | | 1 145 |
| | NBR/A | 22 | 31 | 32 | 30 | 27 | 32 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 174 |
| | TAUX | 0,38% | 0,54% | 0,56% | 0,52% | 0,47% | 3,09% | | | | | | | |
| ACC TRAVAIL | NBR/J | 92 | 144 | 167 | 144 | 190 | 297 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 034 |
| | NBR/A | 7 | 13 | 17 | 12 | 13 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 82 |
| | TAUX | 0,12% | 0,23% | 0,30% | 0,21% | 0,23% | 3,70% | | | | | | | |
| MAP | NBR/J | 13 | 3 | 1 | 0 | 0 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 |
| | NBR/A | 3 | 1 | 9 | | | 3 | | | | | | | 16 |
| | TAUX | 0,04% | 0,01% | 0,11% | | | 0,16% | | | | | | | |
| C.S.S/M.E.D | NBR/J | 0 | 10 | 0 | 11 | 22 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 57 |
| | NBR/A | 0 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | TAUX | | 0,02% | | 0,02% | 0,02% | 0,17% | | | | | | | |
| C.A | NBR/J | 710 | 486 | 219 | 304 | 421 | 270 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 410 |
| | NBR/A | 53 | 32 | 19 | 19 | 24 | 31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 178 |
| | TAUX | 0,92% | 0,56% | 0,33% | 0,33% | 0,42% | 3,36% | | | | | | | |
| TOTAL | NBR/J | 531 | 1 315 | 1 260 | 1 141 | 1 216 | 1 267 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | NBR/A | 176 | 230 | 218 | 167 | 200 | 262 | | | | | | | |
| | TAUX | 2,13% | 3,43% | 3,42% | 2,58% | 3,08% | 12,58% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | |

Source : document interne de RAMDY

Tableau (21) : la masse salariale par structure 2016



Masse Salariale par Rapport au chiffre d'affaires

| VARIATION / ECARTS | | | | Mois | | | STRUCTURE | CUMULE | | VARIATION / ECARTS | |
|-------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------------------------------|----------------|
| MOIS /Même mois année précéd. | | MOIS / MOIS PRECEDENT | | 359 | 360 | 359 | | DECEMBRE 2016 | Même mois année précéd. | MOIS /Même mois année précéd. | |
| % | Ecart (Valeur) | % | Ecart (Valeur) | Même mois année précéd. | Réalisé M-1 | Réalisé M | | | | % | Ecart (Valeur) |
| 1,06% | -407 554 | 1,51% | 2 465 177 | 7 664 857,00 | 4 792 126,31 | 7 257 303,18 | DIRECTION GENERAL | 65 311 195,02 | 65 917 770,20 | -0,92% | -606 575,18 |
| | | | | | | | HSE | | | | |
| | | | | | | | MGX | | | | |
| 0,79% | 478 525 | 1,57% | 812 167 | 1 763 308,79 | 1 429 667,00 | 2 241 833,54 | RESSOURCES HUMAINES | 20 050 053,60 | 19 396 396,69 | 3,37% | 653 656,91 |
| 1,09% | -136 610 | 1,39% | 414 179 | 1 605 129,23 | 1 054 340,32 | 1 468 519,12 | APPROS.GESTION DES STOCKS | 13 241 305,96 | 13 643 598,46 | -2,95% | -402 292,49 |
| 0,82% | 220 974 | 1,42% | 357 272 | 993 988,98 | 857 690,99 | 1 214 962,93 | QUALITE & R-DEV. | 10 352 022,59 | 10 933 878,78 | -5,32% | -581 856,19 |
| 1,14% | -493 500 | 1,36% | 936 312 | 4 033 707,79 | 2 603 895,71 | 3 540 207,65 | MAINTENANCE | 33 467 018,20 | 32 269 662,32 | 3,71% | 1 197 355,88 |
| | 1 113 896 | 1,43% | 334 748 | | 779 148,91 | 1 113 896,44 | FINANCES & COMPTABILITE | 9 081 522,91 | | | 9 081 522,91 |
| 1,11% | -489 166 | 1,18% | 642 686 | 4 782 613,27 | 3 650 761,48 | 4 293 447,65 | COMMERCIAL | 40 523 210,82 | 38 260 906,16 | 5,91% | 2 262 304,66 |
| | | | | | | | DISTRIBUTION | | | | |
| | | | | | | | Expédition | | | | |
| 1,02% | -370 102 | 1,44% | 4 966 980 | 16 739 562,00 | 11 402 480,75 | 16 369 460,39 | PRODUCTION | 135 583 872,24 | 184 135 182,00 | -26,37% | -48 551 309,76 |
| | | | | | | | 0 | | | | |
| | | | | | | | 0 | | | | |
| | | | | | | | 0 | | | | |
| | | | | | | | 0 | | | | |
| | | | | | | | 0 | | | | |
| | | | | | | | 0 | | | | |
| 0,83% | 17 564 | 1,31% | | 82 936,37 | 76 909,09 | 100 500,00 | APPRENTIS | 927 308,05 | 663 490,96 | 39,76% | 263 817,09 |
| -0,18% | -65 973 | 41,10% | 10 953 110 | 37 666 103,43 | 26 647 020,56 | 37 600 130,90 | TOTAL MASSE SALARIALE | 328 537 509,39 | 365 220 885,57 | -10,04% | -36 683 376,18 |

Source : document interne de RAMDY



Tableau (22) : la masse salariale par rapport au chiffre d'affaire 2016

| | 2015 | | | 2016 | | | % Var. N / N-1 |
|-----------|-------------|--------------------|------------|-------------|--------------------|------------|----------------|
| | N-1 | | | N | | | |
| | M-Salariale | Chiffre d'affaires | % MS / C-A | M-Salariale | Chiffre d'affaires | % MS / C-A | |
| JANVIER | 15 794 180 | 386 683 104 | 4,08% | 22 531 613 | 417 520 080 | 5,40% | 1,31% |
| FÉVRIER | 14 997 691 | 377 421 420 | 3,97% | 21 880 067 | 397 124 344 | 5,51% | 1,54% |
| MARS | 15 319 516 | 404 328 769 | 3,79% | 21 083 199 | 387 118 440 | 5,45% | 1,66% |
| AVRIL | 17 681 545 | 425 971 176 | 4,15% | 21 625 126 | 417 057 838 | 5,19% | 1,03% |
| MAI | 20 622 576 | 437 356 036 | 4,72% | 24 191 592 | 393 498 128 | 6,15% | 1,43% |
| JUIN | 18 383 373 | 358 621 549 | 5,13% | 23 888 444 | 375 135 233 | 6,37% | 1,24% |
| JUILLET | 21 720 570 | 353 374 536 | 6,15% | 24 232 716 | 352 291 217 | 6,88% | 0,73% |
| AOÛT | 18 610 198 | 339 471 338 | 5,48% | 22 037 887 | 343 458 360 | 6,42% | 0,93% |
| SEPTEMBRE | 18 530 455 | 366 935 144 | 5,05% | 23 359 894 | 365 633 518 | 6,39% | 1,34% |
| OCTOBRE | 23 944 319 | 391 600 221 | 6,11% | 24 036 442 | 378 664 428 | 6,35% | 0,23% |
| NOVEMBRE | 23 141 850 | 374 187 137 | 6,18% | 23 492 401 | 414 999 325 | 5,66% | -0,52% |
| | | | | | 413 820 609 | | |
| DÉCEMBRE | 30 837 482 | 401 016 836 | 7,69% | 30 306 057 | | 7,32% | -0,37% |
| | 239 583 754 | 4 616 967 266 | 5,19% | 282 665 437 | 4 656 321 521 | 6,07% | 17,98% |

Source : document interne de RAMDY

Table des matières

Table des matières

| | |
|--|----|
| Liste des abréviations | 01 |
| Liste des figures | 02 |
| Liste des tableaux | 03 |
| Introduction générale | 04 |
| Chapitre I : le pilotage de la fonction RH | |
| Introduction du chapitre | 07 |
| Section 01 : Le contrôle de gestion et le contrôle de gestion sociale | 07 |
| 1.1 Evolution historique et définition du concept de contrôle de gestion | 07 |
| 1.1.1 Historique du contrôle de gestion | 07 |
| 1.1.2 Définition du contrôle de gestion | 08 |
| 1.1.3 Le processus du contrôle de gestion | 09 |
| 1.1.4 Les principaux outils de contrôle de gestion | 10 |
| 1.1.5 Les trois niveaux du contrôle de gestion dans l'entreprise | 12 |
| 1.1.6 Les limites du contrôle de gestion | 13 |
| 1.2 Le contrôle de gestion social | 13 |
| 1.2.1 Définition du contrôle de gestion sociale | 13 |
| 1.2.2 Les niveaux du contrôle de gestion sociale..... | 14 |
| 1.3 Construire son propre système de pilotage RH | 16 |
| 1.3.1. L'étape (01) : la définition des objectifs et résultats attendus | 16 |
| 1.3.2. L'étape (02) : la définition des informations et des indicateurs pertinents | 17 |
| 1.3.3 L'étape (03) : l'intégration des indicateurs temporels | 17 |
| 1.3.4 L'étape (04) : la détermination des objectifs de chaque indicateur | 17 |
| 1.3.5 L'étape (05) : le repérage des sources d'informations..... | 18 |
| 1.3.6 L'étape (06) : L'élaboration du tableau de bord | 18 |
| 1.3.7 L'étape (07) : l'utilisation et le partage de l'outil de pilotage | 18 |
| Section 02 : Généralités et notion de base sur le tableau de bord RH | 19 |

| | |
|--|----|
| 2.1 L'évolution du concept de tableau de bord..... | 19 |
| 2.2 Les notions de bases sur les tableaux de bord | 20 |
| 2.2.1 Définitions du tableau de Bord | 20 |
| 2.2.2 Le tableau de Bord RH | 21 |
| 2.3. Typologie des tableaux de bord RH | 22 |
| 2.3.1 Les tableaux de bord opérationnels RH | 22 |
| 2.3.2 Les tableaux de bord de résultats RH | 22 |
| 2.3.3 Les tableaux de bord de coûts et de revenus RH | 22 |
| 2.3.4 Les tableaux de bord RH stratégiques | 22 |
| 2.4 Les différents outils d'un tableau de bord RH | 23 |
| 2.4.1 Les écarts | 23 |
| 2.4.2 Les ratios | 23 |
| 2.4.3 Les graphiques | 23 |
| 2.4.4. Les tableaux | 25 |
| 2.4.5 Les clignotants | 25 |
| 2.4.6 Les multimédias | 26 |
| 2.4.7 Les commentaires | 26 |
| 2.5 L'intérêt des tableaux de bord pour la GRH | 26 |
| Conclusion du chapitre | 27 |

Chapitre II : la conception et l'élaboration du tableau de bord RH

| | |
|--|-----------|
| Introduction du chapitre | 28 |
| Section 01 : Les indicateurs RH : notions de base | 28 |
| 1.1. Définition d'un indicateur | 28 |
| 1.2. Les critères de qualité d'un indicateur RH | 30 |
| 1.3. La périodicité d'indicateur..... | 30 |
| 1.4. Les finalités d'un indicateur | 30 |
| 1.5. Les indicateurs de suivi de la fonction ressources humaines | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 1.6. Les typologies d'indicateurs RH | 34 |
| 1.6.1. Les indicateurs de gestion sociale | 34 |
| 1.6.2. Les indicateurs de performance des processus | 35 |
| 1.6.3. Les indicateurs de création de valeur | 40 |
| Section 02 : L'élaboration du tableau de bord RH | 44 |
| 2.1. Les méthodes d'élaboration du tableau de bord | 44 |
| 2.1.1. Méthode GIMSI | 44 |
| 2.1.2. Méthode JANUS | 48 |
| 2.1.3. Méthode OVAR : (Objectif, Variable d'action, Responsabilité) | 48 |
| 2.2. Lancement du tableau de bord | 50 |
| 2.3 Mise à jour des tableaux de bord | 51 |
| 2.4 Les domaines d'application du tableau de bord RH..... | 51 |
| Conclusion du chapitre | 52 |
| Chapitre III : Essai d'analyse du tableau de bord RH de l'entreprise RAMDY | |
| Introduction du chapitre | 53 |
| Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et cadre méthodologique | 53 |
| 1.1 La présentation de l'organisme d'accueil | 53 |
| 1.1.1 Les moyens dont dispose la SARL RAMDY | 54 |
| 1.1.2 Les principaux produits de RAMDY | 55 |
| 1.2 La présentation de la méthodologie de recherche | 58 |
| 1.2.1 La structure des guides d'entretiens et le déroulement des entretiens | 58 |
| 1.2.2 L'analyse des données issues dans les entretiens | 59 |
| 1.2.3 L'analyse documentaire | 59 |
| Section 02 : L'analyse et la discussion des résultats de recherche | 60 |
| 2.1 La présentation de l'entretien et l'analyse des données issus de service formation | 60 |
| 2.2 La présentation de l'entretien et l'analyse des données issus de service administration du personnel et conditions de travail | 62 |

| | |
|---|----|
| 2.3 La présentation et l'analyse des résultats de l'entretien avec le chef service développement..... | 64 |
| 2.3.1 Les principaux résultats issus de l'analyse de l'entretien | 69 |
| 2.3.2 L'analyse des trois dimensions majeures du TBRH de l'entreprise RAMDY | 74 |
| 2.3.3 Les liens existants entre les trois indicateurs majeurs | 79 |
| 2.4 Analyse des éléments du TBRH de l'entreprise RAMDY | 82 |
| 2.5 Essai d'élaboration d'un tableau de bord pour l'entreprise RAMDY | 84 |
| 2.6 Proposition des tableaux de bord RH pour l'entreprise SARL RAMDY..... | 87 |
| Conclusion chapitre | 90 |
| Conclusion générale | 91 |
| Recommandations et suggestions | 93 |
| Liste Bibliographie | |
| Annexes | |
| Résumé | |

Résumé :

L'élaboration d'un tableau de bord RH 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 RH et projets RH. 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 algériennes, en l'occurrence la SARL RAMDY avec ses plus de 360 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 companies: RAMDY with its 360 employees.

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