



Université Abderrahmane MIRA de BEJAIA

Faculté des Sciences économiques, des sciences
commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du Diplôme de Master en science de gestion
Option: management des ressources humaines

Thème



*Tableau de bord ressources humaines comme outil de prise de
décision.*

Cas : Cevital

Réalisé par :

M^{elle}. HASSAINI Samira.
M^{elle}. HITOUCHE Amel.

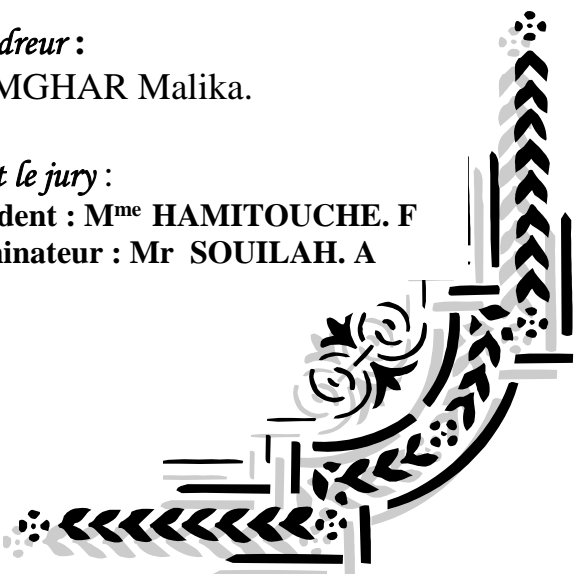
Encadreur :

D^r AMGHAR Malika.

Devant le jury :

Président : M^{me} HAMITOUCHE. F
Examineur : Mr SOUILAH. A

Promotion 2018/2019





Remerciements

Nous remercions tout d'abord DIEU tout puissant de nous avoir donné la force et la connaissance pour accomplir une action qui lui plaise.

Nous remercions infiniment Dr amghar pour sa grande contribution à l'aboutissement de ce travail, sa disponibilité, ses judicieuses remarques et sa rigueur scientifique pour tout cela nous tenons à lui exprimer nos vives reconnaissances.

Tous les professeurs de l'Université de Bejaia, pour leurs apports inestimables durant notre formation.

Tout le personnel de CEVITAL de Bejaia qui nous a réservé un accueil chaleureux et nous a apporté toute l'assistance nécessaire durant la période de notre stage pratique en particulier madame « LADAOUI AICHA ».

Nous tenons également à exprimer notre gratitude et notre reconnaissance à M^r Mafnaoui .Tpour ces Conseils et ces orientations.

Nos reconnaissances s'adressent également à tous ceux qui de près ou de loin ont soutenu nos efforts et ont contribué à ce que ce travail voit le jour.

Nous remercions, enfin, les membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce mémoire.

Amel & Samira



Dédicaces

Je dédie ce mémoire

- Aux êtres qui me sont très chères au monde, mon père et ma mère à qui je suis plus que reconnaissante de m'avoir épaulé corps et âmes dans chaque étape de ma vie et soutenue comme nul ne l'avait fait afin de me voir réussir.

Que DIEU les protège.

- A mes chères sœurs : Yasmina, Aïcha et Salima pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

- A mes chers frères : Farid et Djilali pour leur appui et leur encouragement,

- A ma binôme : Amel,

- A mon cher et tendre youguarithène.

- A toute la promotion master 2 MRH.

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible,

Merci d'être toujours là pour moi.

** Samira **



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à ma mère.

À mon père pour ses encouragements et le soutien qu'ils m'ont apportés tout au long de mes études

Que dieu les garde et les protège.

- À mes chères sœurs :

Soraya et son mari Fares et leur enfant Saber et Hicham

Tassadithe et son mari Hamza et leur enfant Abd Raouf, Abd Rahim et Aya

Hanane et son mari Mohamed et leur enfant Rida et Ben Jaman

- À mon mari Lounes pour tout ce qu'on a partagé et pour tout ce qu'on aura à partager, Merci d'avoir cru en moi ! Je t'aime...

- À mon grand frère Kamel et sa femme Sarah ainsi que leurs enfants: Islam et Sydra

- À mon frère Halim ainsi que sa femme Cherifa

- À ma belle mère Ghania ainsi que tous les membres de ma belle famille.

- À ma binôme : Samira

- À tous mes amis : Hassiba, Asma, Sabrina, Nassima, Fazia.

- À toute la promotion Master 2 MRH.

- À tous ceux qui nous ont aidés pour réaliser ce travail de près ou de loin.

**Amel **

La liste des abréviations

DRH : Direction des ressources humaines.

GRH : Gestion des ressources humaines.

KPI : key performance indicateur (les indicateurs de performance).

RH : Ressource humaine.

SI: Système d'information.

SL.RH : Système d'information ressource humaine.

SV.RH : Système version ressource humaine.

TB: Tableau de bord.

TB.RH : Tableau de bord ressources humaines.

Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale..... 1

Chapitre I : introduction au tableau de bord ressource humaine

Introduction

Section 01: généralités sur le contrôle de gestion 4

Section 02: notion clés de tableaux de bord ressource humaine 12

Conclusion 18

Chapitre II : le tableau de bord ressource humaine et la prise de décision

Introduction

Section 01 : Elaboration d'un tableau de bord ressource humaine 19

Section 02 : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision 29

Conclusion 37

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

Introduction

Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche 38

Section 02 : L'analyse et la discussion des résultats de recherche 45

Conclusion 62

Conclusion générale 63

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Annexe

Sommaire

Introduction générale

Introduction générale

La mise en place d'un tableau de bord est un véritable investissement stratégique. Les entreprises sans cesse confrontées à une concurrence croissante doivent adapter leurs politiques de façon quasi permanente. Savoir réagir rapidement, anticiper et déléguer la prise de décision est à chaque fois vitale. Mais pour y parvenir dans de bonnes conditions, les dirigeants doivent avoir à leur disposition, l'ensemble des éléments permettant de suivre leur activité. Les dirigeants utilisent des indicateurs globaux qui rendent compte des résultats atteints, non seulement financiers, mais également en termes d'avantages concurrentiels acquis, de fiabilité des modes opératoires internes, de capacité et de rapidité d'adaptation de toute l'organisation.

Dans ce contexte l'accès à l'information est un élément important, et constitue un atout stratégique et un avantage concurrentiel pour celui qui la détient, c'est un élément primordial de réussite et source de richesse pour l'entreprise.

L'information permet de cerner les faiblesses et les lacunes dans chaque activité et à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Elle constitue un élément de base du système d'information, dont le rôle est d'assurer la collecte et le traitement des informations internes ou externes.

L'entreprise est dans l'obligation de disposer d'un système de contrôle de gestion. Ce dernier, permettra de maintenir l'efficacité et l'efficience au sein de l'entreprise et survivre face à la concurrence et surtout à atteindre les objectifs. Or, le tableau de bord est le meilleur outil qui fournit au pilote toutes les informations nécessaires pour faciliter la prise des décisions.

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous intéresser à l'un des outils de contrôle de gestion qui est le tableau de bord. Ce dernier constitue à la fois, un support de dialogue et un outil d'aide à la décision et contribue à la maîtrise des performances économiques de l'organisation

Le tableau de bord permet de présenter aux managers les informations qui sont indispensables pour apprécier les informations aux regards des objectifs fixés pour décider et mettre en œuvre les actions correctives.

Les entreprises algériennes n'étant pas écartées de ce mouvement de mondialisation se trouvent, elles aussi, confrontées à cette exigence de flexibilité. L'évolution dans un

Introduction générale

environnement instable et imprévisible, impose, en effet, à ces entreprises d'accomplir en permanence des innovations de produits et de procédés, et une recherche constante de productivité et d'efficacité afin d'assurer leur pérennité et leur développement. Ces entreprises se doivent de modifier en permanence leurs organisations, pour s'adapter aux évolutions des marchés et aux besoins des clients. Ce qui nécessite, l'optimisation de leur gestion d'entreprise, qui représente un levier essentiel pour l'amélioration continue et durable de la performance globale face à ces nouvelles exigences. En effet, le tableau de bord, maîtrise la gestion, la coordination des différentes actions, et la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation. De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adoption de mesures correctives font partie de ses objectifs.

Le tableau de bord ressource humaine est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie.

Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action.¹

Le tableau de bord des ressources humaines est un outil de pilotage nécessaire à la gestion de la fonction RH. Historiquement, le tableau de bord trouve ses origines dans le monde du transport et plus précisément de la navigation aérienne.

Le tableau de bord des ressources humaines se fonde sur un ensemble de données stratégiques dérivant d'une comparaison entre la situation espérée et la situation réelle.

Alors avec l'importance que revêt cet instrument qui est le tableau de bord, nous avons voulu comprendre les étapes de son élaboration et son rôle dans la prise de décisions au sein de nos entreprises, et d'avoir le maximum de connaissance et d'information qui nous semble utile pour comprendre, et montré que le tableau de bord aide les dirigeants à prendre des bonnes décisions.

Suite à toutes ces considérations, il y a donc bien des raisons de consacrer une attention particulière au tableau de bord, car il occupe une place primordiale dans la vie d'une

¹ Taieb.J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », Ed.DUNOD, Paris, 6eme édition, 2011, p1.

entreprise. Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponses est :

« Est-ce que le tableau de bord est un outil efficace pour la prise de décision en matière de ressources humaines ? »

Afin d'aborder tous les points importants, d'autres questions secondaires peuvent être formulées

- ✓ C'est quoi un tableau de bord RH ?
- ✓ Quelles sont les étapes d'élaboration d'un tableau de bord RH ?
- ✓ Comment le tableau de bord RH guide-t-il ses utilisateurs à prendre des décisions ?

Le thème que nous avons l'occasion de développer dans notre recherche revêt une importance majeure. Dans le cadre de notre réflexion nous articulons notre travail en deux axes, l'axe théorique dans lequel nous avons procédé à une recherche bibliographique et documentaire, qui nous a permis de comprendre les différents concepts liés aux tableaux de bord RH et au contrôle de gestion, à travers la consultation des ouvrages, articles scientifiques, les mémoires très documentés en matière de tableaux de bord RH. Et d'autre part, l'enquête de terrain, nous permet de suivre et de comprendre le système de tableaux de bord au sein de l'entreprise « **CEVITAL** », et aussi de collecter les données et les informations nécessaires pour la réalisation de notre mémoire.

Afin de parvenir à l'objectif recherché par l'étude de ce thème, notre travail va s'articuler autour de deux volets qui seront répartis en chapitres comme suit :

Le volet théorique se compose de deux chapitres, dont le premier chapitre examinera le concept clé de tableau de bord RH. Ensuite le deuxième chapitre va consacrer à la décision.

Le volet pratique est composé d'un seul chapitre : le troisième chapitre va être consacré dans un premier temps à la présentation de l'organisme d'accueil où notre stage s'est déroulé au sein de l'entreprise **CEVITAL**, la présentation de la méthodologie de recherche et enfin à une analyse des résultats de notre enquête.

Enfin, nous terminerons notre étude par une conclusion générale.

Introduction générale

Chapitre (I)

*Introduction au tableau de
bord ressources humaines*

Toute entreprise est influencée par son activité et son environnement. Un nombre important de décideurs dans le but de faciliter le processus de prise de décisions, fait appel à des systèmes d'information décisionnels, ces systèmes permettent d'accéder à l'ensemble des données contenues dans les différentes bases de données de l'entreprise, de réaliser facilement des analyses et de diffusion de l'information sous forme de rapports, de graphiques et de tableaux de bord ressource humaine.

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser au cadre théorique de TB.RH, il est subdivisé en deux sections, dans la première section, nous allons essayer de parler des généralités et notions du contrôle de gestion, et dans la deuxième section, nous allons présenter les notions clés de TB.RH.

Section 01: généralités sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est aujourd'hui une fonction bien institutionnalisée dans la plus part des entreprises, il permet une gestion rigoureuse et une capacité de réaction plus rapide de la part des dirigeants.

Le contrôle de gestion utilise un système d'information pour la collecte et le traitement des informations internes et externes de l'entreprise.

1-1- Définition du contrôle de gestion et ces composantes :

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion, chacune développe un aspect particulier, le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance,

Avant de définir la notion de contrôle de gestion il faut définir ses composantes.

❖ Les composantes de contrôle de gestion :

- **Contrôle:** C'est un examen des opérations succession afin de s'assurer de leurs régularités et de leurs conformités au but poursuivi.¹
- **Gestion :** est l'utilisation de moyen humains, matériel et financier pour atteindre les objectifs annuels, elle doit être pratiqué par l'ensemble des responsable de l'entreprise.²

¹Charle.Alain, martinet.ahmed-silem, « lexique de gestion »,6ème edition, DOLLAR, 2003, P153.

❖ Contrôle de gestion :

- Selon **KHEMAKHEM. A, ARDOIN. J-L, (1871)** : « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ». ³
- Selon **Henri. B, Catherine. K** : « Le contrôle de gestion est un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui visent la cohérence des actions des managers ». ⁴
- Selon **FREDRIC. G, ANNE. P** : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie ». ⁵

A travers de ces définitions, nous constatons que le contrôle de gestion consiste à mettre en place les instruments d'information qui permettent au responsable de vérifier la bonne adéquation de la fonction RH, le contrôle de gestion est considéré comme un système d'information puisqu'il contrôle l'efficacité et l'efficacités des actions et des moyens pour atteindre les objectifs.

1-2- Les caractéristiques du contrôle de gestion :

Un bon système de contrôle de gestion devrait idéalement présenter les caractéristiques suivantes :

- ✓ Favoriser l'efficacité (le degré de réalisation des objectifs), l'efficience (la manière dont les ressources ont été employées) et la pertinence (niveau de cohérence entre les objectifs et les moyens).
- ✓ Produire rapidement l'information nécessaire ;
- ✓ Orienter la gestion ;
- ✓ Favoriser l'amélioration continue et la mise en œuvre de nouvelles activités ;
- ✓ facile à utiliser et à interpréter.

1-3- Les outils de contrôle de gestion :

Compte tenu de la concurrence intensifiée dans l'environnement de l'entreprise, les dirigeants doivent mener une réflexion sur leurs buts, l'avenir de leur organisation et

²Caroline Selmer, concevoir le tableau de bord, 3ed , edition, DUNOD, Paris, 2011, P7

³Khemakhem, A, Ardoin, J-L, « Introduction au contrôle de gestion », édition bordas, Paris- montréal, 1971, p10.

⁴ Henri. B, Catherine. k, « Le contrôle de gestion », 10^{ème} Edition, collection gestion, Paris, 2013, P 11.

⁵ Fredric. G et Anne. P, « Contrôle de gestion appliquées », Edition Dareois Pearson Education, Paris, 2006, P 32.

l'environnement dans lequel elle vit. Pour protéger l'entreprise doit établir un plan stratégique et cela mener a bon les missions qui lui sont dévolues au sein de l'entreprise, et de trouver une meilleur complémentarité et cohérence entre les outils utilisés. C'est pour cela que le contrôle de gestion s'est doté d'un certain nombre d'outils, en étudiant dans le détail chacun de ses outils, on comprend mieux sont importance et l'esprit dans lequel il peut être utilisé, et parmi les outils de contrôle de gestion on peut trouver les outils suivants :

1-3-1-Le budget

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 »⁶.

Le budget est un outil central du contrôle de gestion, Il peut en effet jouer quatre rôles essentiels :

- ✓ Celui d'un instrument de coordination et de communication
- ✓ Celui d'un outil essentiel de gestion prévisionnelle
- ✓ Celui d'un outil de délégation et de motivation
- ✓ Celui d'un outil d'apprentissage au management

1-3-2-Le reporting

- **Selon I.CALME** « le reporting est défini comme l'action qui consiste à faire remonter l'information vers la direction générale »⁷
- **Selon PIGE Benoit, LARDY Philippe**« le reporting consiste a étudier les mécanismes et les procédures permettant de fournir l'information demandée au niveau supérieur ». ⁸

Le reporting est un outil de contrôle, il permet de rendre compte des activités déléguées et de faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la

⁶ Loining.H, « Le contrôle de gestion des organisations et mise en œuvre. 2éme édition. Paris, DUNOD.2003, p101.

⁷ Calme.I, « introduction à la gestion », Edition DUNOD, Paris, 2003, P300.

⁸Pige Benoit ,Lardy Philippe « reporting et contrôle budgétaire » 1^{er}édition ,édition EMS, management & société,Paris,2003,p157.

hiérarchie. Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués à leurs subordonnés, ce qui leur permet de juger l'information reçue pour pouvoir prendre la décision.

1-3-3-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 organisation ⁹.

C'est une méthode qui consiste à rechercher en permanence les meilleures pratiques afin d'adopter, ou d'adapter leurs aspects positifs et de les mettre en œuvre pour progresser et devenir le meilleur.

Son objectif est de faire évoluer une situation actuelle, susceptible d'être améliorée vers une situation plus compétitive, en ayant pour originalité de comparer les sociétés, les administrations, les services ou bureaux, évoluant dans d'autres domaines d'activités.

1-3-4-Le tableau de bord et tableau de bord RH :

C'est l'outil de base du contrôle de gestion, Il est destiné soit à la direction générale, soit au management opérationnel avec des indicateurs plus détaillés et sans vision générale de l'entreprise.

Les tableaux de bord sont conçus par les contrôleurs de gestion afin de répondre aux besoins d'informations légères, rapides et transversales aux différents niveaux hiérarchiques. Les tableaux de bord sont alimentés par le système d'information de gestion dans le but de suivre les résultats et de faire une analyse des points clés qui conditionnent l'obtention de la rentabilité du fait de l'objet de notre mémoire, ce paragraphe est uniquement consacré à l'importance et la nécessité de la mise en place de ce dernier au sein de l'entreprise. Les définitions, ainsi que les missions et tous les points relatifs au tableau de bord sont détaillées dans la deuxième section.

1-3-5-Le système d'information : avant de définir Le concept du système d'information il faut d'abord définir l'information.

⁹ Lorino. P, « méthode et pratiques de la performance » les éditions d'organisations, 3ème édition, 1998, p125.

❖ L'information :

- **Pour Hugues angot (2008)** les informations « ce sont des données ayant été converties sous une forme qui répond aux besoins d'utilisateurs en leur apportant une connaissance. »¹⁰
- **Pour Cloudealzard (2007)** « L'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit : elle a une valeur pour ses décisions et ses actions »¹¹

✓ Rôle de l'information

- L'information sert la prise de décision : apporte les connaissances et réduit les risques d'incertitude face à la prise de décision.
- L'information est un facteur d'efficacité : grâce à l'échange des connaissances, les tâches sont mieux coordonnées dans l'organisation.
- L'information est source de motivation : avoir accès à l'information donne un sens au travail, et implique de ce fait le personnel à travailler.
- L'information est source de pouvoir : ceux qui la détiennent peuvent parfois la déformer et la garder pour parvenir à leurs objectifs personnels.

❖ Définition d'un système d'information :

- **C.ALAZARD et S.SEPARL(2007)** « 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 »¹².
- **R.REIX(2005)** définit le système d'information comme étant « un ensemble organisé de ressources matérielle , logiciel , personnelles , données , procédures , permettant d'acquérir , traiter , stocker , communiquer des informations (sous forme de données , textes , image ,etc.) dans les organisations¹³
- **Selon Charles WATERFIELD & RAMSING Nick (1998)** : « un système d'information de gestion est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir

¹⁰ Hugues Angot. (2008).- système d'information de l'entreprise : des flux d'information au système d'information de gestion automatisé.- Bruxelles : 5ème Ed.de Boeck, p 108.

¹¹CloudeAlzard , Sabine Sépari , contrôle de gestion , DUNOD, Paris 2007. P85

¹² C.Alzard et S.Separi, « Contrôle de gestion, manuel et application » DUNOD, Paris, 2007, p86.

¹³ Reix (R) , système d'information et management de l'organisation, VUIBERT, 5^{ème} édition, 2005, P3.

des données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée a leurs besoins. »¹⁴

- **Selon Rey(1997)** « le système d'information peut être défini comme le dispositif de production et de circulation des données quantitatives et qualitatives qui caractérisent tous les aspects de la vie de l'organisation »¹⁵

A travers de ces définitions, nous concluons que le système d'informations est un outil de contrôle de gestion efficace qui fournit aux différents membres de l'organisation l'information voulue, en temps voulu, à l'endroit voulu.

❖ **Finalité du système d'information :**

Il a une triple finalité

✓ **Contrôle de l'organisation**

Le système d'information doit être la mémoire de l'entreprise en traitant les informations concernant le passé, ces informations historiques permettent de contrôler l'évolution de l'entreprise en détectant les situations normales.

✓ **Coordination des différents sous-systèmes**

Le système d'information présente un aspect dynamique, car il traite aussi des informations concernant le passé, le présent et doit assuré la coordination entre les différents services.

✓ **La décision**

Le système d'information traite aussi les informations concernant le futur. Il doit permettre de construire des scénarios, et grâce à la simulation, il rend possible le choix d'une solution et donc la prise de décision.¹⁶

1-4-Missions et objectifs du contrôle de gestion

1-4-1- Missions du contrôle de gestion

La mission principale du contrôle de gestion est de permettre aux responsables, de quel niveau que ce soit, de maîtriser la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leurs sont assignés. Et aussi cette mission assure la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise adoptée et les moyens mis en œuvre sur le terrain.

¹⁴ Charles Waterfield ,NicKRamsing : « système d'information de gestion pour les institutions de micro finance guide pratiques »,CGAP /World Bank,Paris,1998,P3.

¹⁵REY.J-P, « le contrôle de gestion dans les services publics communaux », édition DUNOD,1997.P.15.

¹⁶CloudeAlzard, Sabine Sépari, op.cite, p88.

✓ Maitrise de la gestion, coordination des actions et amélioration des performances

D'une part, le contrôle de gestion aide les managers à bien gérer leurs activités. En effet, par le biais du cycle de planifications, il les incite à réfléchir sur les objectifs à atteindre.

Les ressources à mettre en œuvre, les plans d'action à suivre et les conséquences de toute action entreprise.

D'autre part, la comparaison entre le réalisé et le référentiel pousse les managers à réfléchir aux causes des écarts, et les actions correctives à entreprendre pour améliorer leur performance. La notion de retour d'information est ici centrale. En ayant connaissance des systèmes dont ils ont la charge, et à mieux choisir les actions à entreprendre. Néanmoins, cela ne signifie pas que les actions des différents managers soient isolées les unes des autres, au contraire, le contrôle de gestion permet d'assurer la cohérence d'ensemble des actions planifiées et vérifie la cohérence de celles effectivement entreprises au cours de l'année.¹⁷

✓ Conception et gestion d'un système d'information orienté vers la décision

L'information représente, actuellement, un atout stratégique, Celui qui détient la bonne information au bon moment détient un avantage concurrentiel décisif. Par conséquent, le contrôle de gestion aura à mettre en place un système de traitement de l'information en amont et en aval de la décision. Il permettra aux responsables de disposer d'informations pertinentes pour prendre des décisions efficaces et par la suite, avoir des informations du résultat de ces décisions¹⁸

✓ Médiation entre stratégie et opérations :

Le contrôle de gestion joue, dans l'entreprise, le rôle de médiateur entre la stratégie et la gestion des opérations.¹⁹

❖ Au niveau de la stratégie

- Il contribue à la validation des hypothèses stratégiques. En connaissant les performances des différentes entités de l'entreprise, le contrôle de gestion fournit une sorte de modélisation du fonctionnement de cette dernière permettant ainsi d'anticiper les conséquences des hypothèses retenues ;

¹⁷Alazard.C,Sepris,« contrôle de gestion,Manuels& Applications »,DUNOD,6^{ème}édition,Paris,2004,P75.

¹⁸idem

¹⁹ Guedjn et collaborateurs, « contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise »Editions d'organisation,3^{ème}edition, Paris ,2000, p509.

- Transmet à la Direction Générale un rapport récapitulatif régulier (semestriel, trimestriel ou même mensuel) portant sur l'état d'avancement de la réalisation des options décidées et cela, a travers un système de reporting et de tableau de bord central. Les analyses qui y figurent permettent d'affiner les plans et les choix portant sur le moyen et long terme.

❖ **Au niveau de la gestion des opérations**

Le niveau opérationnel est le niveau de l'action et de la mise en œuvre des décisions. À ce stade, le contrôle de gestion :

- Incite les opérationnels à mettre au point un ensemble d'indicateurs de suivi de la gestion de leurs activités afin de suivre de près les conditions d'obtention de la performance ;
- Met en place un système de tableaux de bord décentralisé qui inclue, à la fois, des indicateurs de pilotage et d'autres de reporting.

1-4-2-Les objectifs du contrôle de gestion

Après avoir définie la notion de contrôle de gestion, nous allons aborder ses objectifs. Le but du contrôle de gestion est de maîtriser, non seulement l'exploitation courante mais également le plans de développement .il s'ensuit que le processus de contrôle de gestion est flexible pour être modulé efficacement et parallèlement aux plans.

La mise en place de système de contrôle de gestion a pour but la réalisation des différents objectifs : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible.²⁰

On peut résumer les principaux objectifs du contrôle de gestion dans les points suivants :

- Le contrôle de gestion fournis des informations de pilotage ;
- Le déclenchement des actions correctives en fonction des écarts ;
- Le contrôle de l'exécution des actions ;
- L'évolution et la mesure des résultats et la performance des actions ;
- La planification des actions et établissements.

²⁰Alazard .C ,Separi.S ,op.cite, p643.

Section 02: notion clés de tableaux de bord ressource humaine.

Le TBRH fournit au pilote toutes les informations nécessaire pour prendre les décisions adéquate, il permet au dirigeant de l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble claire, pour décelé les perturbations et pour orienter les décisions de gestion en fonction des objectives stratégique.

Dans cette section nous allons essayer d'aborder les notions de base liée 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 essayent de décortiquer ce dernier, à travers certaines définitions, objectifs, et enfin les intérêts qu'il présente pour l'entreprise et pour la fonction RH.

2-1-Définition du 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 motivé.²¹

- **Pour Sylvie Guerrero (2008)** « Le tableau de bord RH constitue l'outil fondamental de collecte des information chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer des indicateurs RH». ²²
- **Pour Claude. A, sabine (1998)** « Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à

²¹ Joëlle Imbert, « Les tableaux de bord RH », Paris, Éditions d'Organisation, 2007, p126.

²² Sylvie Guerrero, les outils de l'audit social optimiser les ressources humaines, Dunod , Paris,2008

décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer ». ²³

- **Demeestère.R, Lorino.P, Mottis.N (2002)** « Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs suivis par la même équipe ou par le même responsable. ces indicateurs doivent être au nombre suffisamment limité (en générale, pas plus d'une dizaine) pour être gérables appréhendable dans leur globalité par une seul personne. Il ne doivent pas être simplement juxtaposés, mais plutôt organisés en système». ²⁴

D'après ces définitions, nous constatons que le tableau de bord RH donne un langage commun au sein de l'entreprise, sa mise en place nécessite l'adoption d'un système de communication qui permettra à cette dernière de s'échanger entre les différentes structures de l'organisation.

2-2-Objectifs des tableaux de bord ressource humaine :

Dans l'ensemble, le tableau de bord RH est censé représenter un outil de gestion complémentaire, mais essentiel du processus de prise de décision. Dans les situations de recrutement, de formation, d'évaluation de performance, de gestion de carrières, ou encore de maintien, amélioration du climat organisationnel, les actions RH impliquent généralement un Investissement plus ou moins conséquent. Il est donc indispensable pour le responsable concerné de s'assurer que cet investissement propulsera l'entreprise dans la bonne voie.

Les objectifs qui sont assignés aux tableaux de bord RH revêtent les forme les plus diverses:

- ✓ Il permet d'avoir, sous les yeux, une traduction détaillée de la situation actuelle du service des ressources humaines. il fournit au responsable une visibilité sur les différents mouvements, aussi bien envisagés qu'effectués, de l'ensemble du personnel.
- ✓ Le tableau de bord des ressources humaines est l'un des outils incontournables pour la prise de décision. En effet, il fournit de l'aide au responsable et le guide dans sa prise de décision, grâce aux informations qu'il est capable de produire en terme de statistiques d'effectifs, de rotation du personnel, d'absentéisme, etc.

²³Claude. A, sabine .S, « contrôle de gestion manuel et applications », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1998, P 589.

²⁴Demeestère.R, Lorino.P, Mottis.N, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise», 2^{ème} édition, DUNOD,Paris 2002, P 83.

- ✓ Le tableau de bord des ressources humaines vise à ordonnancer tous les indicateurs mesurant les objectifs visés, les écarts, la performance mais aussi la participation du département RH aux résultats de l'entreprise.
- ✓ Réunir les différents acteurs de l'entreprise ce qui leur permet de se communiquer et de contribuer au seuil intérêt de l'entreprise ;
- ✓ Favoriser la communication interne : les tableaux de bord sont des outils de communication avec leur hiérarchie (pour justifier certaines difficultés), avec d'autres de responsabilité pour améliorer les points transversaux (comme la qualité par exemple).

2-3-les clients des tableaux de bord ressource humaine : Ce sont les responsables de l'entreprise, qui ont besoin d'informations sociales pour prendre des décisions de management. Ces responsables sont les décideurs qui pilotent des unités, quels que soient leur pouvoir hiérarchique, leur niveau de décision et la taille de leur équipe (service, atelier, département, unité, voire, établissement).²⁵

Ils sont au nombre de trois :

1. La direction générale.
2. Les responsables opérationnels d'établissement, de département, de division, de service, d'atelier, etc.
3. La direction des ressources humaines.
 - **Les différents tableaux de bord ressource humaine utilisé par les clients :**
 - **Tableau de bord RH pour le pilotage des effectifs** : Ce premier tableau de bord il permet à connaître l'évolution et la répartition des effectifs afin de déceler les tendances et ainsi prédire les besoins en recrutement, c'est un très bon moyen pour anticiper des actions et dépenses liées au recrutement des équipes.
 - **Tableau de bord Rh pour le suivi de l'absentéisme** : L'absentéisme est un problème pour l'entreprise, construire un tableau de bord pour le suivi de l'absentéisme est primordial pour en évaluer son taux et en comprendre les raisons. Un tableau de bord clair permettra d'extrapoler rapidement et de pouvoir comparer ce taux au secteur ou aux autres départements de l'entreprise.

²⁵ Taieb-J-P, op.cite, p26-27.

- **Tableau de bord ressource humaine sur la gestion de rémunération et de la masse salariale :** Chaque entreprise doit être capable de maîtriser sa politique salariale grâce à un tableau de bord efficace sur la gestion des rémunérations, l'impact des rémunérations n'est généralement pas sans conséquence sur la performance en entreprise et c'est également un atout dans la digitalisation du pilotage RH ; définir la population éligibles, consolider les propositions de rémunérations.

2-4-Les caractéristiques du tableau de bord de ressource humaine :

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

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

2-5-Le rôle de tableau de bord ressource humaine :

Le tableau de bord est, dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais, le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision.

2-5-1- Le tableau de bord RH est un instrument de contrôle et de comparaison :

- Le tableau de bord est un outil de reporting car il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

- Le tableau de bord prene tout leur intérêt lorsqu'il sollicite le dynamisme des centres de responsabilité, pour cela il est nécessaire que les mesures fassent l'objet de comparaison rapprochée avec des références.
- Permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

C'est à partir d'une comparaison systématique avec ces références, que des analyses de résultat pourront être conduites et qu'une appréciation des performances sera réalisée.

2-5-2- Le tableau de bord RH est un outil de dialogue et de communication :

- le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation, il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.
- Le tableau de bord doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.
- Le tableau de bord est un outil d'aide au pilotage des centres de responsabilité
- Le tableau de bord permet aux différents subordonnés de mieux coordonner les actions correctives et de commenter les résultats de son action
- Il permet aux différents niveaux hiérarchiques de suivre le fonctionnement des entités dont ils sont la supervision.

2-5-3- Le tableau de bord RH est un outil d'aide à la décision:

- il fournit des informations sur l'état de fonctionnement de l'entreprise et sur ces points clés de gestion.
- Le tableau de bord doit être à l'initiative de l'action entreprise pour que ce soit possible, il faut que le responsable ou l'utilisateur de cet instrument soit capable à la fois d'analyser les causes de ces phénomènes et de mettre en place les potentialités pour déclencher tout un processus de correction, c'est dans ce sens que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision.
- Le tableau de bord peut donner à l'organisation un avantage concurrentiel décisif, si il est adopté aux objectifs des responsables.²⁶

²⁶Alazard .C ,Separi.S,« contrôle de gestion manuelle et application »,édition DUNOD,Paris,2010,p634.

2-6-Les différents outils d'un tableau de bord RH :

Le tableau de bord est un ensemble cohérent au sein du quel les informations sont collectées d'une manière systématique et rationnelle sous différentes formes telles que : 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 décision. Ainsi, nous allons présenter les différents outils liés au TB.RH.

- **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 »²⁷

Les écarts permettent de constater rapidement les indicateurs sur lesquels il y a des dérives, ils s'expriment habituellement en pourcentage ou en valeur. L'objectif d'analyse d'écart est de rechercher les causes de ces écarts et mesurer leur impact ; et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

- **Les ratios** : sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise c'est-à-dire la ratio est le rapport significatif de la mesure d'un indicateur sur un autre indicateur. Les indicateurs sociaux peuvent encore être enrichis pour mieux communiquer et mieux agir, et ceux en transformons l'information chiffré sous forme de ratio pour la rendre comparable. Généralement une ratio respecte les principes suivants :
 - Une ratio n'a pas de valeur en soi, c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
 - Ils font définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation ou une diminution.
- **Les graphiques** : Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations des indicateurs. ils permettent de visualiser rapidement et directement les évolutions, et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance on distingue :
 - **Les courbes** : elle permet de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et de l'analyse de la tendance.

²⁷ Doriath. B, « contrôle de gestion en 20 fiches gestion », 5^{ème}ed, édition DUNOD, Paris, 2008, p72.

- **Les histogrammes** : ils sont le plus utiliser pour comparer plusieurs séries de valeurs.
 - **Le camembert** : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentage).
- **Les tableaux** : les tableaux fournissent des donnes 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 clignotants** : ce sont des seuils limites définis par l'entreprise .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. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons tout d'abord présenté le contrôle de gestion a travers sa définition, ses caractéristiques, ainsi que ça missions et son objectifs dans l'entreprise ensuite nous sommes intéressés aux outils de contrôle de gestion dans lequel on a montré que le tableau de bord RH est l'un des outils de contrôle de gestion.

A l'issue de ce chapitre nous avons retenu que le tableau de bord RH est un instrument de communication et de contrôle et de comparaison, qui permet au dirigeant à partir de ces informations pertinente d'avoir une vue stratégique à long terme qui aide les DRH à prend les décisions en terme de ressources humaines.

Dans cette perspective, le chapitre suivant vise à présenter les étapes d'élaboration d'un tableau de bord RH ainsi que son utilité d'aide à la décision pour les entreprises.

Chapitre (II)

*Le tableau de bord ressources
humaines et la prise de décision*

Un tableau de bord est un outil d'amélioration des performances de l'entreprise et d'orientation de l'entreprise qui se fixe des objectifs et analyse régulièrement les progrès accomplis. C'est un outil de prise de décision et d'amélioration continue.

Le but d'un tableau de bord RH est d'examiner un ensemble de critères et d'indicateurs définis selon les priorités de chaque entreprise (gestion des recrutements, gestion de la formation, gestion des rémunérations, gestion des compétences). La comparaison régulière entre les buts fixés et les résultats obtenus permet de dresser l'inventaire des écarts.

L'évaluation de cet inventaire déclenchera des mesures rectificatives pour parvenir aux objectifs désirés.

Dans ce chapitre, nous allons déterminer dans la 1^{ère} section les étapes d'élaboration d'un tableau de bord RH ensuite on va se focaliser dans la 2^{ème} section sur le TB.RH comme outil de prise de décision.

Section 1 : Elaboration d'un tableau de bord ressource humaine

Chaque tableau de bord doit donner une vision concise, simple et claire de la situation globale de l'entreprise, des résultats obtenus et des améliorations à apporter. Le ciblage des données est essentiel. Comme tout outil de gestion, le tableau de bord a un processus d'élaboration et suit une méthodologie souvent bien définie pour sa conception. Dans cette section, nous allons déterminer les étapes d'élaboration d'un tableau de bord RH

1- 1-La fixation des objectifs

Pour décider, il faut un objectif.

1-1-1-Définition d'un objectif :

« Un objectif se définit comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats

que le responsable doit se montrer capable d'atteindre pour être reconnu compétent, et qu'il s'engage à fournir à son «client» à une date donnée ».¹

Les objectifs sont choisis selon les missions que l'on envisage d'améliorer. ce sont ces missions qui contribuent à la performance globale ainsi, les responsables RH ne peuvent se contenter du simple rôle de gestionnaire et ne comptabiliser que les coûts et temps de fonctionnement. pour définir la mission d'un service, il nous faut répondre aux questions suivantes :

- Que fait le service?
- Pour qui travaille-t-il ?
- Pourquoi travaille-t-il?

À l'aide de ces éléments, nous pourrons déduire les objectifs :

- **Quantitatifs** : conquérir une part du marché, augmenter un chiffre d'affaires, réduire Les couts, supprimer les temps morts, améliorer la rentabilité des actifs... etc.
- **Qualitatifs** : ces objectifs sont difficilement mesurables, par exemple : améliorer les Qualités des produits, servir ponctuellement les clients, améliorer l'esthétique des produits, réduire les risques.

1-1-2-les critères du choix d'un objectif :

Selon **FERNANDEZ (Alain)** il existe plusieurs critères essentiels pour choisir un bon objectif. Un objectif doit être :

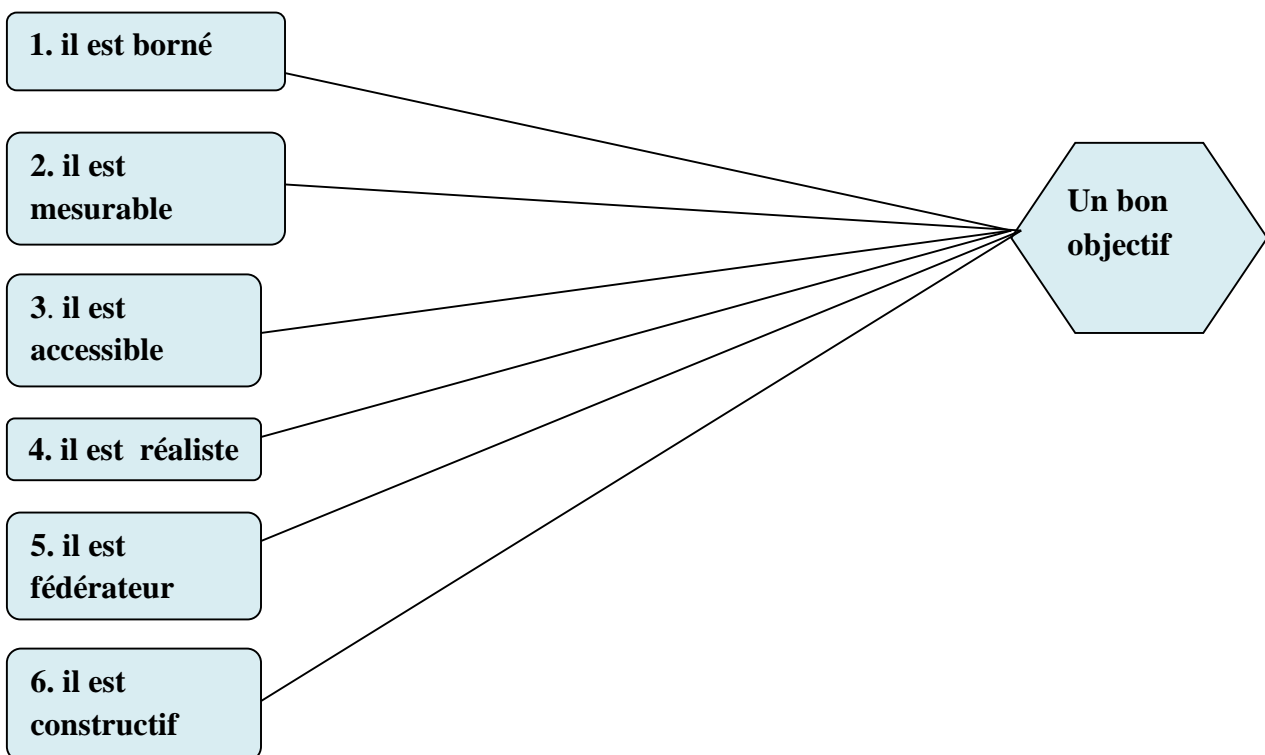
- **borné** : tout objectif doit être défini dans une dimension de temps. pour chaque objectif, on établira une date (par exemple : augmenter la production de 12% d'ici six mois) ;
- **mesurable** : pour évaluer l'accomplissement d'un objectif, il faut le mesurer. pour mesurer, il est indispensable de disposer d'une unité de mesure. tout objectif doit s'exprimer en fonction d'une unité (durée, quantité, qualité..). cette unité conditionne la nature de l'indicateur et précise le rôle de l'objectif.
- **Accessible** : la valeur d'un objectif est directement dépendants des

¹ Caroline Selmer, « concevoir les tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998, p 28.

Moyens met à la disposition des responsables en charge de l'action et ces moyens disponibles sont considérés comme étant le point central de la réflexion du choix des objectifs.

- **Réaliste** : la méthode d'accès est réaliste.
- **Fédérateur** : adhésion globale, un objectif recueille l'adhésion des décideurs. Pour poursuivre efficacement un objectif, il faut être persuadé de sa pertinence. Lorsque au sein d'une même cellule de travail, on choisit un objectif, il devra recueillir la plus forte adhésion de chacun. L'efficacité globale en est directement conséquente.
- **constructif** : les habitudes de travail incitent à ne sélectionner que des objectifs en conformité avec les pratiques traditionnelles.²

Figure 01: les critères de choix d'un objectif



Source : établi par nous-mêmes.

1-2-Détermination des points clés

La deuxième étape d'élaboration d'un tableau de bord RH consiste à : Déterminer les facteurs clés de succès nécessaires à la réalisation des objectifs. En d'autres termes, cette

² Alain Fernandez « l'essentiel du tableau de bord », edeyrolles 4^{ème} édition, Paris, 2012, p65.

détermination des points clés de succès, consiste à retenir les sous objectifs à suivre, afin d'atteindre les objectifs globaux.

❖ Définition point clé :

- Selon ROCKRAT (J-F), facteurs clés sont «le petit nombre de domaines dans lesquels les résultats, s'ils sont satisfaisants, assurent une bonne performance d'ensemble de l'entreprise»³
- Les facteurs clés de succès « sont les conditions essentielles permettant d'atteindre les objectifs fixés. ces leviers d'actions opérationnelles doivent être contrôlables par les responsables du centre ».⁴

On pourra alors préciser la notion de points clés comme étant les paramètres qui conditionnent la réalisation d'un objectif.

La bonne marche d'un service est en générale conditionnée par un nombre réduit de points clés.

L'identification des facteurs clés de succès c'est la phase la plus délicate dans la démarche de construction des tableaux de bord. Le but de cette étape est de définir le facteur clé que tout manager peut maîtriser, et qu'il doit optimiser afin d'atteindre ses objectifs. Et pour chaque niveau d'objectifs il faut apporter des réponses aux questions suivantes :

- Est ce que cet objectif sera atteint si ce sous objectif n'existe pas ?
- Est ce que ce sous objectif sera atteint si cet objectif d'ordre inférieur, n'existe pas ?

La réponse à ces questions permet de déterminer les points clés représentatifs de la mission du décideur (utilisateur d'un tableau de bord) plus le nombre d'objectifs décomposé est élevé, plus l'analyse est détaillée et les problèmes mieux cernés.

1-3-La recherche des indicateurs pertinents :

1-3-1-Définition des indicateurs:

Pour être efficace, le tableau de bord ressource humaine doit avoir des informations pertinents, utiles aux membres de la décision générale pour anticiper les problèmes et prendre

³ Gervais(M) : « contrôle de gestion », 6^{ème} édition economica, Paris, 1997, p.598

⁴ Langlois (G), Bringer (M) et Bonnier (C) : contrôle de gestion : manuel & application , édition Foucher , 4^{ème} édition, France , 2010 , p.547.

des décisions en terme ressource humaine. Nous allons présenter dans ce qui suit la définition d'un indicateur.

- **Selon Alain Fernandez (2007)** « un indicateur est une information ou un regroupement d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur »⁵
- **Selon TAIEB Jean-Pierre(2004)** 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 »⁶
- **Selon Claude ALAZARD (2007)** : Un indicateur est une information ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour les gestionnaires, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses »⁷

La troisième opération sera donc de définir les indicateurs social selon la stratégie de l'entreprise et les objectifs désirés ils doivent permettre de mesurer de façon objective l'efficacité des dispositifs mis en place.

Les indicateurs doivent être faciles à utiliser. Globalement, il est préférable d'avoir un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) pour faciliter l'analyse du tableau de bord. Le but de cette étape est de repérer les outils de mesure en fonction des impératifs fixés.

1-3-2-Les fonctions des indicateurs sont multiples :

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

⁵ Alain Fernandez , les nouveaux tableaux de bord des managers,3em ed , edition d'organisation ,Paris.2007,p260.

⁶ Taieb Jean-Pierre, les tableaux de bord de la gestion sociale, 4 emeed ,edition,DUNOD, Paris, 2004, p35.

⁷ Claude Alazard, Sabine Separi, op.cite.p643.

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples par exemple le domaine ressource humaine peut être mesuré en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : formation, recrutement, productivité, climat social.

1-3-3-Rôles des indicateurs sociaux :

- **Informer** : Le premier rôle à tout indicateur social est un rôle d'information. Cette information permet à L'entreprise de mesurer le résultat de la politique sociale qu'elle a mise en œuvre.
- **Diagnostiquer** : Le deuxième rôle des indicateurs est de permettre un diagnostic, c'est-à-dire de faire ressortir L'écart qu'il y a entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale. Ce constat met d'une part en valeur un phénomène pressenti ou non qui est la corrélation entre Deux variables, et donne d'autre part naissance à la prévision.
- **Prévoir** : Le troisième rôle est de prévoir. Les indicateurs d'alerte permettent de détecter les éléments susceptibles de provoquer des dysfonctionnements, de préciser les moyens nécessaires pour Mener les actions correctrices et de suivre l'évolution positive des actions engagées.⁸

1-3-4-Critères de choix d'un indicateur :

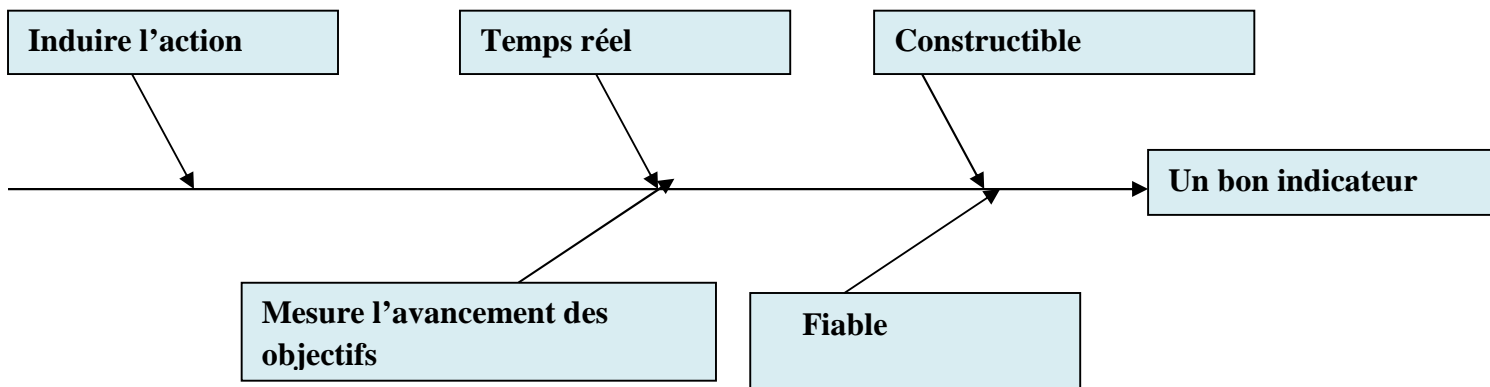
Il n'y a pas de règle générale pour choisir les indicateurs sociaux, il convient plutôt de les adapter finement aux objectifs qu'ils visent et aux clients à qui ils sont destinés chaque indicateur sera caractérisé et évalué avant d'être sélectionné selon les 5 critères suivants :

- **Temps réel** : Il est important de travailler dans le même espace temps que le système à contrôler. Il faut en effet disposer de l'information au moment nécessaire.
- **Mesure un ou plusieurs objectifs** : Il mesure la performance selon un ou plusieurs objectifs.
- **Induire l'action** : Selon l'information portée, il déclenche une ou plusieurs actions.
- **Constructible** : Aucune difficulté majeure ne handicape sa réalisation.
- **Etre fiable** : Il est ergonomiquement présentable sur le poste de travail de manière à ce que l'information et le sens porte soient compris le mieux possible.⁹

⁸Jean-Pierre Taieb, op.cite, p43

⁹ Alain Fernandez,op.cite,p283.

Figure 02 : critères choix d'un indicateur



Source : Alain fernandez « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 1991, p281.

1-4- La collecte des informations :

Une fois les indicateurs sont choisis et les objectifs son fixés, nous allons les construire avec les informations à notre disposition.

1-4-1-Définition de l'information

Comme en la déjà citer **selon Claude Alzard (2007)**, l'information représente « les données Transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit : elle a une valeur pour ses décisions et ses actions »¹⁰.

Chaque indicateur est susceptible d'entraîner la mise en place d'un système de collecte de données qui lui est propre. Un indicateur simple peut entraîner la mise en place d'un système de collecte composée.

Une collecte bien organisée constitue une garantie supplémentaire de la pertinence des renseignements fournis. Dans l'absolu, il n'existe pas de collecte idéale, car à chaque tableau de bord correspondra une organisation bien précise de la collecte.

Il convient de formaliser pour chaque indicateur :

- Les sources d'information permettant de l'obtenir;

¹⁰Claude Alzard,Sabine Sépari,op.cite,p85.

- Les traitements à opérer sur les données brutes pour produire l'information recherchée ;
- Son délai de production et sa fréquence ;
- La personne chargée de la collecte et du traitement des données ;
- La forme graphique de restitution de l'indicateur.

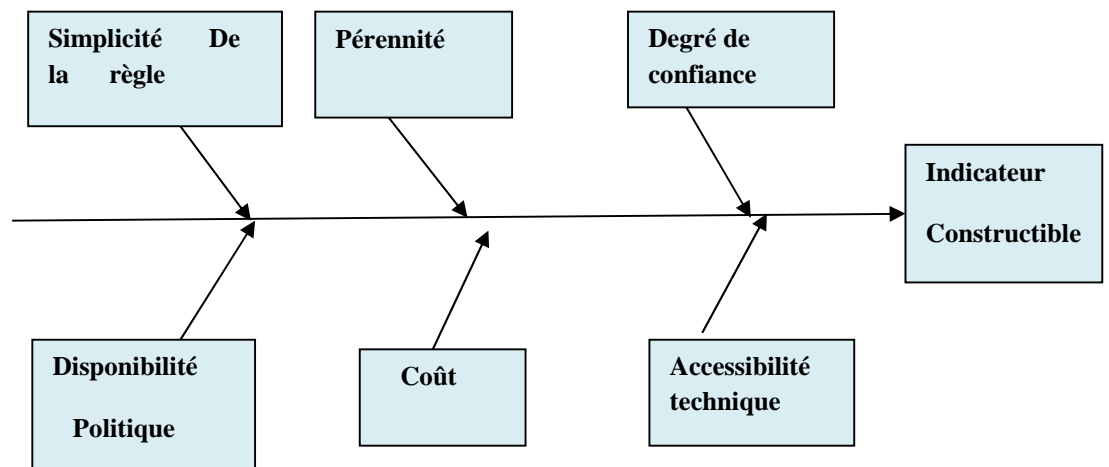
1-4-2-Les informations utilisées pour construire les indicateurs :

Les informations utilisées pour construire les indicateurs sont sélectionnées en fonction des critères suivants :

- **L'information est Accessible techniquement :** L'information est disponible physiquement elle est accessible au sein de l'infrastructure existante. L'information est disponible logiquement elle est nettoyée, vérifiée et consolidée. cette règle tombe sous le sens .s'il est impossible d'accéder à l'information n'en va pas l'utiliser.
- **L'information est Disponible politiquement :** L'acteur produisant ou utilisant habituellement cette information est prêt à en faire partager les règles d'usage.
- **L'information a un Coût :** En connaît le coût d'obtention de l'information
- **L'information a une durée de vie plus ou moins limitée :** La valeur de l'information évolue, c'est l'intérêt de son utilisation .cependant, toutes les sources d'information ne sont pas éternelles .il faudra tenir compte de sa durée de vie, Pensons à une information liée à une adresse de site internet. Elle pourra disparaître ou changer à tout moment sans prévenir.
- **Simplicité de la règle de construction :** Plus le module de construction est complexe, plus il sera difficile à mettre au point et à maintenir.
- **L'information doit être fiable :** Le décideur ne souhaitera utiliser que des informations fiables
- **Degré de confiance :** Les utilisateurs ont foi en cette information¹¹

¹¹Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers 3eme édition , édition d'organisation ,Paris,2007 ,p325

Figure 03 : la construction des indicateurs



Source : Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers 3eme édition, édition d'organisation, paris, 2007, p323.

1-5-La mise en forme des tableaux de bord

L'information mise en perspective et fournie sous une forme visuelle agréable (graphique, ration) signifie plus qu'une simple valeur absolue. Elle permet à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite. la mise en forme du tableau de bord revient à :

1-5-1-Personnaliser la présentation :

La forme de présentation du tableau de bord dépend des besoins de son utilisateur et de ses préférences. Pour cela, il peut choisir:

- **La forme de présentation des indicateurs :**

Tout décideur peut choisir la forme de présentation qu'il juge la plus adéquate ; là où certains préfèrent disposer de tableaux, d'autres préfèrent les graphiques.

- **Les caractéristiques des indicateurs :**

À savoir, la périodicité ; le niveau de détail et la base de comparaison avec des normes; l'objectif de la période ou le réalisé de la période précédente.

- **Le support de présentation :**

Les possibilités offertes actuellement, par l'outil informatique permettent d'avoir des

tableaux de bord sur écran et fonctionnant en temps réel, chose qui n'exclue pas l'utilisation du papier.

1-5-2- Personnaliser le contenu :

La personnalisation du contenu dépend du mode de gestion employé dans l'organisation, des préoccupations du responsable et des données disponibles. Afin de trouver un équilibre entre ces différents aspects, de fait en distingue entre :

- **Les indicateurs généraux :**
Donnent une image globale de la situation à tous les membres de l'organisation;
- **Les indicateurs collectifs :**
Sont communs à plusieurs gestionnaires;
- **Les indicateurs locaux :**
Concernant, en particulier, l'unité du responsable et qui représentent les objectifs à atteindre.
- **Les indicateurs individuels :**
Choisis par le responsable pour sa propre gouverne. Il peut s'agir d'indicateurs développés par lui-même et pour lesquels il possède des sources spécifiques d'informations¹²

1-6- La conduite du projet tableau de bord

Il est important de programmer les étapes de conduite du projet de tableau de bord de manière précise et détaillée pour assurer une sortie rapide des premiers tableaux de bord les différentes étapes suivantes illustre la gestion du projet.

✓ Le lancement :

Décision initiale, identification des enjeux communication autour du projet, création de groupe de travail, motivation et gestion des oppositions.

- La définition des objectifs et de l'intérêt de l'outil dans la gestion de l'entreprise ;
- Les ressources et les moyens à mettre en œuvre ;
- Les étapes à suivre pour la construction des tableaux de bord ;

¹²M.Gervais, contrôle de gestion, 7^{ème} édition, Paris : economica, 2000, p619-622.

- Les analyses à mener à savoir ; les délais prévisibles et la part de chacun dans ces analyses ;
- Les modalités d'utilisation de l'outil au niveau des différents centres de responsabilité identifiés au niveau de l'organisation.

La communication au sein de l'équipe lors des ateliers de travail permet d'enrichir le projet grâce aux entretiens et débats constructifs, qui augmentent la compréhension et l'acceptation future de l'outil.

✓ **Le test**

Test des tableaux de bord, apport de modification. Avant de généraliser l'utilisation des tableaux de bord au niveau de l'organisation, il y lieu de passer par une étape de test qui permettra :

- D'améliorer le fond et la forme des tableaux de bord;
- De vérifier qu'il n'y a pas de problèmes pour leur alimentation en informations;
- De s'assurer que les principes de conception de l'outil ont bien été respectés.

✓ **L'utilisation et le suivi :**

Exploitation des tableaux de bord, résolution des problèmes de dysfonctionnement. Accepter le tableau de bord comme un nouvel outil de gestion n'est pas une chose facile pour les différents responsables de l'entreprise. Plusieurs problèmes peuvent se poser, spécialement les premières semaines de l'intégration des tableaux de bord, et constituer pour la poursuite du projet.

De ce fait, réussir l'implantation des tableaux de bord est conditionné par l'implication et l'adhésion des équipes au projet, par leur capacité à comprendre le but de leur utilisation ainsi que leur volonté de faire d'eux un vrai instrument de pilotage et d'aide à la décision. du fait, l'apparition de forces de résistances doit être comprise, explicitée, analysée et traitée pour permettre l'aboutissement du projet et l'atteinte des objectifs escomptés.

Section 2 : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision.

Pour assurer efficacement son rôle d'assistant du décideur en situation, le tableau de bord prend en charge de multiple fonction, il réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information, il contribue ainsi a une vision globale et une meilleur maitrise du risque et un

outil facilitant la communication pour dynamiser le personnel. le tableau de bord est un instrument de partage de l'information décisionnelle pour un accès à la connaissance globale.

Dans cette section nous allons déterminer une vue générale sur la prise de décision et le rôle que joue le tableau de bord ressource humaine dans la prise de décision.

2-1-Définition de la décision :

La vie de l'entreprise est marquée par de nombreuses décisions. elles sont prises chaque jour, depuis sa création jusqu'à sa mort. La prise de décision joue un rôle important dans toutes les fonctions et divers domaine de l'organisation. le succès ou l'échec de l'organisation dépend de la qualité et l'efficacité de ses décisions.

- ✓ **Pour Rudan (2010)** : « la décision est une sélection d'une alternative pour deux ou plusieurs alternatives pour déterminer une option d'action ». ¹³
- ✓ **Selon A.Abdelkader (2010)** décider revient à identifier et résoudre les problèmes que rencontre toute organisation. ¹⁴
- ✓ **Selon Mintzberg (2003)** une décision, qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme « l'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir. Le but d'une décision est de résoudre un problème qui se passe à l'organisation ou l'individu ». ¹⁵
- On trouve aussi **Simon (1960)** qui définit la prise de décision comme un processus au cours duquel un individu opère un choix entre plusieurs options en vue d'apporter une solution satisfaisante à un problème identifié. cette notion de choix indique que « tout comportement suppose un choix – une sélection – conscient ou inconscient entre toutes les actions matériellement réalisables par l'acteur et par les personnes sur lesquelles il exerce son influence ou son autorité ». ¹⁶

Les résultats de ces définitions nous mènent à dire que la décision est caractérisée par:

- Processus composé d'un ensemble d'étapes.

¹³ R. B. Rudani(2013), « principles of management », edition tata mcgraw hill education private limited, p230.

¹⁴A .Abdelkader(2010), « aide à la facilitation pour une prise de décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil », thèse de doctorat, université toulouse III, edition toulouse, p 07.

¹⁵H.mintzberg (2003), «structure et dynamique des organisations», edition Paris, 1^{er}edition, p 26.

¹⁶ R. leurebourg(2014), « Prise de décision complexe en lien avec la supervision pédagogique chez les directions d'école francophone en situation de valorisation linguistique et culturelle », Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation, volume 2, p 06.

- L'existence d'un problème qui nécessite une résolution.
- L'existence de plusieurs solutions possibles pour répondre à ce problème.
- Le choix de la solution doit être conscient et pris par un certains nombres de critères bien précis.
- La solution doit être satisfaisante par apport au but fixé.
- La décision nécessite un temps limité.

L'aide à la décision est donc un processus qui utilise un ensemble d'informations disponibles à un instant donné, afin de formuler un problème et aboutir à une décision sur un objet précis.

2-2-les étapes de la prise de décision :

Pour MINTZBERG la décision est le signal d'une intention explicite d'agir, le passage à l'acte n'est que l'étape finale de la décision, il y a des étapes avant le passage à l'action.

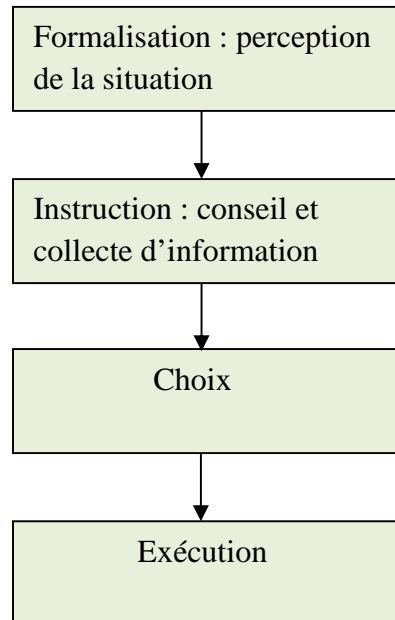
Comment se déroule le processus ?

On peut le définir comme l'enchaînement de phases principales comme suit :

- ❖ **phase de formalisation du désir ou encore d'alerte :** Cette phase correspond à la prise de connaissance de la situation, c'est le stimulus qui va déclencher le processus. Les informations, en provenance du système contrôle ou de l'environnement ont changé. Le décideur ressent les besoins de modifier un comportement. Ce peut être une correction de régulation ou une nouvelle opportunité.
- ❖ **Phase d'instruction :** Recherche d'informations, étude de situations antérieures, analyse de solutions éprouvées ou conception d'une nouvelle solution, ou encore, appel à l'expert pour faciliter cette étape.
- ❖ **Phase de choix :** La décision est prise. La solution est choisie et le décideur est en mesure de l'appliquer en pleine connaissance des contraintes et des moyens pouvant exister.
- ❖ **Phase d'exécution :** La décision proprement dite consiste à choisir une option de manière rationnelle, c'est-à-dire en choisissant celle qui permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources et ensuite c'est le passage à l'action.

Bien que la démarche soit identique pour l'ensemble des prises de décisions de l'entreprise, il est possible d'identifier certaines caractéristiques propres à chacun des types de décision.¹⁷

Figure 04 : le processus de prise de décision



Source : Alain Fernandez « les nouveaux tableaux de bord des managers », édition d'organisation, 3eme édition, paris, 2007, p91.

2-3-Typologie de décision :

Igor Ansoff propose une classification des « décisions » prises dans les entreprises, qui peut être présentée comme suit :

2-3-1- Les décisions stratégiques (de planification) :

Ce sont celles qui relèvent des relations entre l'entreprise dans son ensemble et son milieu environnant. Il s'agit de choisir l'axe production-marché qui sera suivi. On a, à ce niveau, à déterminer l'allocation des ressources totales.

Ces décisions sont centrales, non répétitives, prises dans l'ignorance partielle de leurs incidences possibles, et ne se régénèrent pas elles-mêmes. (ex : décision de produire un nouveau type de voiture à destination des pays émergents...);

¹⁷Alain Fernandez « les nouveaux tableaux de bord des managers », édition d'organisation, 3eme édition, Paris, 2007, p91.

2-3-2- Les décisions tactiques (ou administratives) :

Elles sont nécessaires pour la gestion du « capital » dont dispose l'entreprise. Il s'agit d'acquérir, structurer, organiser et développer les ressources disponibles afin d'obtenir le résultat souhaité. (Ex. : décision d'acquérir un brevet, d'organiser des formations pour les salariés...);

Les principales décisions administratives concernent notamment :

- ✓ Les circuits d'autorité et de responsabilité.
- ✓ L'emplacement des unités de production et de vente.
- ✓ Les transformations du système de répartition du travail.
- ✓ Les équipements, le personnel, les achats de matières premières ect.

2-3-3- Les décisions opérationnelles (ou courantes) :

Ce sont celles qu'on rencontre couramment, presque quotidiennement, qui peuvent être prise à un niveau assez décentralisé. Elles se restructurent elles-mêmes, mais présentent souvent des risques non négligeables compte tenu de la complexité des facteurs en jeu et de l'incertitude dans laquelle nous sommes. (ex. : établissement des plannings, décision de réapprovisionnement en pièces détachées...).

Les décisions opérationnelles visent notamment :

- ✓ Les matériaux de production.
- ✓ Les quantités fabriquées.
- ✓ Les tactiques de vente.
- ✓ Le contrôle qualité.¹⁸

2-4-Les caractéristiques des différents types de décision :

Bien que la démarche soit identique pour l'ensemble des prises de décisions de l'entreprise, il est possible d'identifier certaines caractéristiques propres à chacun des types de décision.

¹⁸Pierre Lemaitre « la décision », édition organisation, Paris, 1981, p16.

Chapitre II : le tableau de bord ressource humaine et la prise de décision

Tableau N°1 : Synthèse des différents niveaux de décision.

Caractéristiques des décisions	Décisions stratégiques	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Fréquence et degré de répétitivité	Décisions uniques	Fréquence faible, décisions peu répétitives	Décisions très nombreuses et répétitives
Nature de l'information	Exogène, incomplète, marquée par une forte incertitude	Endogène mais aussi en partie exogène, à peu près complète et fiable	Endogènes, complètes et fiable
Degré de réversibilité	Quasi nul	Faible	Elevé
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles	Décisions décentralisées (fonction, service)

Source : Pascal(C) : « management et gestion des organisations »¹⁹

2-5-Les contraintes à la prise de décision :

Quelques soient les méthodes utilisées, le décideur, s'il veut faire le bon choix doit maîtriser un ensemble de contraintes qui peuvent apparaître comme les obstacles à une prise de décision idéale.

Tableau N°02 : les contraintes à la prise de décision

Contraintes	Limites	Exemples
Le temps	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de marché rapide. • Manque d'approfondissement des dossiers. • Information trop brève. • Précipitation. 	Lancement trop rapide d'un produit pour éviter d'être distancé par un produit concurrent.

¹⁹ Pascal(C) : « management et gestion des organisations », édition ArmandColin, paris, 2007, p126.

Chapitre II : le tableau de bord ressource humaine et la prise de décision

La ressource humaine	<ul style="list-style-type: none">• Manque d'espace ou d'équipements.• Outillage obsolète• Technologie dépassée.	Accepter un marché que l'on ne pourra pas honorer.
Le personnel	<ul style="list-style-type: none">• Manque de formation.• Peu de motivation.• Peu dynamique.	Reproche de cliente qui est insatisfaite.
Le pouvoir	<ul style="list-style-type: none">• Manque d'autonomie pour le décideur.• Peu de décentralisation.• Trop de pouvoirs confies a un déragent.	Le décideur pourrait prendre des décisions inconsidérées.

Source : La prise de décision, Document disponible sur le lien²⁰

Face aux contraintes, l'entrepreneur doit bénéficier d'outils d'aide à la décision susceptible de l'aide dans ses choix.

2-6-Les outils d'aide à la décision :

- **En univers certain:** Le décideur connaît toutes les conséquences possibles pour chaque action. Dans ce cas-là il peut utiliser soit le réseau PERT qui fonctionne grâce à un réseau de flèche qui enchaîne les tâches et permet de prévoir les durées maximales et minimales pour chaque opération. Ou alors utiliser la programmation linéaire, qui est un procédé mathématique, qui permet de maximiser les profits et de minimiser les coûts.

²⁰Doc, la prise de décision, p2. Disponible sur :

<https://www.google.com/search?q=Les+contrainte+a+la+prise+de+d%C3%A9cision&oq=Les+contrainte+a+la+prise+de+d%C3%A9cision&aqs=chrome..69i57.1996j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Consulté 19 mars 2019.

- **En univers aléatoire** : Le décideur connaît les situations possibles et leurs probabilités. Dans ce cas le recours aux calculs de probabilité et aux lois statistiques est le plus avantageux et adéquat. Exemple : probabilité de gagner le tiercé dans l'ordre ou dans le désordre.
- **En univers incertain** : Le décideur ne connaît qu'une partie des différentes possibilités d'actions. Ils peuvent alors avoir recours aux arbres de décisions et les tables de décisions ou encore aux systèmes experts, qui sont des logiciels informatiques capables d'assister la prise de décision grâce à des raisonnements de haut niveau.

L'univers peut être incertain voire indéterminé, les probabilités d'apparition des états de la nature sont incalculables. Exemple : certaines décisions de justice, après épuisement des recours ou non, sachant qu'au-delà des dizaines de milliers de textes législatifs à mettre en œuvre, il y a l'interprétation humaine pour des cas non standards ou non prévus.

- **En univers hostile** : Dans ces cas-là les décisions impactent sur l'environnement de l'entreprise par exemple lorsque des décisions commerciales sont prises, les concurrents vont aussi réagir. Les outils utilisés sont les techniques de simulation en créant des scénarios proches de la réalité, ou alors utiliser les SIAD qui permettent de modéliser les scénarios.

L'avènement des technologies et des SI ont permis aux managers d'accéder plus aisément et plus rapidement aux informations du marché, et ont contribué ainsi à l'amélioration de la pertinence de la prise de décision. Ceci dit, malgré leurs apports à la décision, ils ne peuvent se substituer à l'homme. Exemple :

- Parts de marché liées à la concurrence entre plusieurs sociétés.
- Stratégies et tactiques militaires.²¹

2-7-Le rôle de tableau de bord RH dans la prise de décision :

Quittons le champ du légal pour aborder celui du pilotage, le DRH partenaire stratégique doit pouvoir éclairer des décisions à l'aide d'indicateurs adaptés. Dans ce domaine l'inflation de chiffres masque parfois une difficulté à définir des objectifs clairs et risque de détourner les

²¹Sargebellut, les processus de la décision, démarche, méthode et outils, édition afnor, 2002, page 18.

Chapitre II : le tableau de bord ressource humaine et la prise de décision

responsables de leur mission principale : améliorer la qualité du travail et encadrer leurs équipes dans ce sens.²²

Le tableau de bord des ressources humaines est l'un des outils de pilotage incontournables pour la prise de décision, grâce à la mesure et la synthèse des statistiques d'effectifs, de rotation du personnel (turnover), d'absentéisme, etc.

Il est constitué d'un ensemble d'indicateurs de performance, axés sur les facteurs clés de succès (ou leviers d'action), tous définis selon la taille, le secteur et la stratégie de l'entreprise, et se présente sous forme de tableaux et de graphiques.

Les indicateurs de performance, ou KPI (Key Performance Indicateur), rendent compte des objectifs visés, des écarts et de la performance, mais aussi de la participation des ressources humaines aux résultats de l'entreprise.

Il peut servir dans les situations de suivi de recrutement, de formation, d'évaluation de performance, de gestion de carrières ou encore de suivi de l'état du climat social. Il est réalisé par le service des ressources humaines, ou parfois par un contrôleur de gestion sociale.

Conclusion

Tout au long de ce chapitre, on a pu bien comprendre les étapes d'élaboration du tableau de bord ressources humaine. Ce dernier joue un rôle important dans la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise c'est un outil de pilotage et d'aide à la décision et permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, il permet de répondre aux différents objectifs de management tels que l'évaluation de la performance, la réalisation d'un diagnostic de situation, communiquer, informer, motiver les collaborateurs, et progresser de façon continue.

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

²² Magnard-Vuibert, les sirh enjeux, projets et bonnes pratiques, 2^{ème} édition, Paris, 2012, page 254.

Chapitre (III)

*Le tableau de bord ressources
humaines comme outil de prise de
décision au sein de l'entreprise
CEVITAL*

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

Ce troisième chapitre fera l'objet d'une étude de cas qui se déroulera au sein de l'entreprise Cevital de Bejaia. Effectuée pendant une durée d'un mois (30 jours).

Après avoir cerné l'essentiel des concepts théoriques du contrôle de gestion et le tableau de bord ressources humaines, et vu leurs utilités dans la gestion de l'entreprise, il est temps de mener une analyse concrète sur l'entreprise que nous avons retenue. Il s'agit ainsi de traduire nos connaissances concrètes sur l'entreprise.

Pour atteindre nos objectifs et répondre à la problématique de recherche nous avons opté dans la collecte des informations à l'aide d'un guide d'entretien dressé au chargé de reporting dans l'entreprise CEVITAL, dans l'objectif d'expliquer et mettre au claire l'importance du tableau de bord ressources humaines en tant qu'outils d'aide à la décision.

Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons diviser notre travail en deux parties. Dans la première, la présentation de l'entreprise Cevital, puis dans la seconde, présenter notre méthodologie de recherche.

1-1-Présentation de l'organisme d'accueil : l'entreprise Cevital

CEVITAL c'est un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le Secteur de l'agroalimentaire : raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat¹. Document interne à l'entreprise Cevital. CEVITAL est le conglomérat le plus important en Algérie par son poids économique, son effectif, sa diversification, mais surtout son développement international aux 4 coins de la planète.

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

1-1-1-L'évolution historique de l'entreprise CEVITAL

CEVITAL SPA est une entreprise privée à forme légale d'une société par action. Elle Est créée en 1998 avec un capital privé de 69. 568.256.000 DA. Elle a comme actionnaires Principaux, **Mr ISSAD REBRAB** et ses fils. 69 568 256 actions d'une valeur nominale de 1000 DA devisées sur les actionnaires comme suit :

REBRAB Issad: 28 731 538 actions;

REBRAB Malik: 8 028 192 actions;

REBRAB Omar : 8 028 192 actions ;

REBRAB Salim : 8 028 192 actions ;

REBRAB Yassine : 8 028 192 actions ;

REBRAB Lynda : 8 028 192 actions ;

AOUALI Djegdjiga : 695 758 actions.

Le siège social de CEVITAL est fixé au nouveau quai, arrière port de Bejaia. CEVITAL Est régie par le code de commerce et l'ensemble des textes à caractères législatifs et Règlementaires ultérieurs. Elle est spécialisée dans l'industrie agroalimentaire. CEVITAL est La première société privée dans l'industrie de raffinage d'huile brute sur le marché algérien.

1999 : Entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque de Margarine de table de haute qualité, 100% tournesol « Fleurial ».

2001:Entrée en production de la margarinerie et lancement de la première marque de Margarine de table « Fleurial ».

2003 : Entrée en production de la raffinerie de sucre (sucre blanc cristallisé aux normes de L'Union Européenne), lancement de la margarine de feuilletage la « Parisienne », pour les Boulangeries pâtisseries.

Avril 2005 : Lancement de trois projets dont deux sur le site de Larbaâ (verre plat, fabrication industrielle des produits manufacturés en béton).

Novembre 2006 : Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des 'entreprises publiques algériennes.

Juin 2007 : L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khadîdja a été inaugurée.

Mars 2010 : La mise en service d'une Unité de conditionnement du sucre.

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

2015 : Grand Projet Touristique à Tychy (Béjaia).

2016 : Lancement de la production du Sucre Morceaux et Sucre Brun.

2017 : Système d'information ERP SAP.

Ramadan 2017 : lancement de deux produits «Mayonnaise et Hérissa » sur le marché.

Effectifs CEVITAL Food : **3996** salariés en 2008 et **3532** salariés jusqu'à Avril 2017

(Diminution de **464** salariés pour des raisons diverses parmi elles : la politique de recrutement Suivie par l'entreprise et la nouvelle loi concernant les retraités).

1-1-2- Situation géographique

CEVITAL se situe au niveau du nouveau quai du port de Bejaia à 3 km du sud-ouest de cette ville et répartie sur une superficie de 45000 m², à proximité de la route nationale N° 09. L'entreprise a beaucoup profité de cette situation qui lui donne un avantage de proximité économique car se trouve proche du port et de l'aéroport.

1-1-3-La mission de CEVITAL

CEVITAL est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés négoce de céréales, distribution des produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat.

CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité, mais surtout, lui permettre de réussir l'une stratégie de développement ambitieuse.

CEVITAL possède plusieurs atouts qui lui permettent de prendre la position de leader sur le marché algérien, on cite à titre d'exemple :

- Capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures ;
- Maîtrise de la technologie (les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus) ;

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

- Jeunesse des salariés et encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- Choix du site : l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif détaillé sur le plan logistique ;
- Force de négociation, la taille de l'entreprise, en raison des parts de marché investies comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

✓ A Bejaïa

L'installation des constructions suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

✓ A El Kseur

- Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL en novembre 2006 ;
- Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de Production de jus de fruits Cojek. Sa capacité de production est de 14 400 T par an.

✓ A Tizi-Ouzou

- A AgouniGueghrane : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à Plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale Lalla Khadîdja a été inaugurée en juin 2007.

1-1-4- Les activités de l'entreprise CEVITAL

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- Huiles Végétales
- Margarinerie et graisses végétales
- Sucre blanc
- Sucre liquide
- Silos portuaires
- Boissons

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

✓ Huiles Végétales

-**Les huiles de table** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

-**Fleurial plus** : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E) ;

-**Elio et Fridor** : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, Conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres).

✓ Margarinerie et graisses végétales

CEVTAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines Margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, le beurre Gourmant et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la Pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la Parisienne et Smen Medina.

Capacité de production : 180 000 tonnes/an, avec une part du marché national de 30%

Sachant qu'elle exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

✓ Sucre Blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des Boîtes d'un kg.

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

-Entrée en production 2ème semestre 2009.

-Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an

-Exportations : 350 000 tonnes/an.

✓ Sucre liquide

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

✓ Silos Portuaires

CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un Terminal de déchargement portuaire de 2000 T/H. Un projet d'extension est en cours de Réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

✓ Boissons

- Eau minérale, Jus de fruits, Sodas ;
- Eau minérale Lalla Khadîdja, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à lavie (Calcium53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable ;
- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadîdja » et de boissons gazeusesavec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour ;
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

1-1-5-Les clients de CEVITAL

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise, la raison de vivre pour l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations.

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

1-1-6- La direction des ressources humaines de CEVITAL

Ce service, définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Et il assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food. Et aussi il pilote les activités du social. Il assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maitrise les procédures. Et assure le recrutement. Il est chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité¹.

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

Le département RH effectue la gestion de la performance et des rémunérations et la formation du personnel et il assiste aussi la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires et enfin il participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

1-2-La présentation de la méthodologie de recherche :

Après avoir présenté l'entreprise CEVITAL, nous allons donner la méthodologie de recherche. Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous sommes passés pour réaliser notre étude, en précisant les entretiens de recueil des données et les méthodes d'analyses des documents à travers les résultats.

Nous avons effectué notre étude auprès de la direction des Ressources Humaines de Cevital précisément avec le chargé Reporting qui est responsable d'élaboration de tableau de bord, pour mieux comprendre l'importance du tableau de bord Ressources Humaines en tant qu'outil de prise de décision. Dans le but d'approfondir nos connaissances, notre temps de travail ce fait une fois par semaine pendant 30 jours.

Nous avons opté pour un seul guide d'entretien qui se présente comme suit :

1-2-1- Le déroulement de l'entretien

Le guide d'entretien est destiné au chargé Reporting, pour qu'il nous expose la politique globale des TB.RH ainsi que le rôle qu'il joue dans la prise de décision, l'entretien à été fait sur les rendez-vous préalables. Le tableau suivant présente le nombre d'entretien effectués et leurs durées.

Tableau N°03: L'entretien effectué

Statut	Nombre d'entretien	Temps d'entretien
Chargé Reporting	01	Au total une heure et demie

Source : établi par nous-mêmes

Remarque : une heure et demie pour l'entretien pendant une journée, les autres jours sont consacrés à l'explication et à la consultation de certain document (indicateurs RH).

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

1-2-2- Structure et objectifs de guide d'entretien

À travers ce guide d'entretien nous avons pour but de savoir en profondeur, quelle est la définition et l'objectif de TB.RH ainsi que sa mise en œuvre et le rôle qu'il joue dans la prise des décisions au sein de l'entreprise Cevital. Notre guide d'entretien est subdivisé en trois axes à savoir :

- **Axe 1 :TB.RH et son objectif** : cet axe regroupe sept questions qui permettront de connaître la vision de chargé Reporting sur la thématique TB.RH en générale.
- **Axe 2 : Elaboration d'un TB.RH au sein de l'entreprise Cevital** : Cet axe regroupe quatre questions qui permettront de savoir comment a été élaboré le tableau de bord RH de l'entreprise Cevital et comprendre son fonctionnement.
- **Axe 3 : les indicateurs de TB.RH et la prise de décision** : Cet axe regroupe huit questions qui permettront de préciser le contenu du TB.RH, c'est-à-dire l'ensemble des indicateurs de performances qui donne une vision claire dans la prise de décisions par le DRH.

1-2-3- Analyse et discussion des résultats obtenus

Pour cette partie de notre étude, nous avons essayé de mener une étude Critique et comparative par rapport à ce qui a été cité dans le cadre théorique de notre étude. L'entretien effectuer va être analysé question par question, A la fin nous ferons une synthèse de tout l'entretien. Après présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche, nous analysons et discutons les résultats de l'entretien effectué à Cevital.

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

Dans cette section, nous présenterons les données issues des entretiens effectués à Cevital puis essayerons d'analyser et de discuter les résultats récoltés.

1-1- La présentation de l'entretien avec le chargé Reporting

L'entretien avec le chargé de reporting est scindé en trois parties répartir selon les trois tableaux ci dissous :

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

➤ **Tableau N°04** : les questions et les réponses du chargé Reporting pour le premier axe.

Axe n°01 : TBRH et son objectif	
1- Quelle définition donnez-vous au tableau de bord RH ?	1. Le TB RH est Un outil de gestion. Une Présentation synthétique et pédagogique des Indicateurs RH. à partir de ces indicateurs il corrige les erreurs et il signale quand un problème est détecté.
2- Quel est l'objectif d'un TB.RH ?	2. l'objectif de TB RH est : <ul style="list-style-type: none"> • Il permet de suivre des indicateurs de gestion dans le domaine des ressources humaines. • Il permet de fournir, aux managers les outils d'aide à la décision.
3- pouvez-vous faire une différence entre le tableau de bord et le reporting ?	3- le TB RH : sont des K'PIS (indicateur de performance), des tableaux Excel sur les données de mois, alors que Le Reporting : c'est un document qui apporte toutes les informations nécessaire qui sont claires et précises, c'est un PV général avec des synthèses et des commentaires.
4- Quel sont les points forts et les points faibles d'un TB.RH ?	4- point fort on peut citer : <ul style="list-style-type: none"> • une idée générale sur la situation de l'entreprise est-ce qu'elle est en

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

<p>5- Depuis quand vous utilisez le TB.RH au sein de votre direction ?</p> <p>6- Quelle est la fréquence d'établissement d'un TB.RH ?</p> <p>7- Combien de fois consultez-vous votre TB.RH ?</p>	<p>bonne santé ou non ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • élaboration mensuelle du TB RH. • un moyen de prise de bonnes décisions. <p>Point faible</p> <ul style="list-style-type: none"> • des décisions en répercutions sur les salariés parfois elles ne sont pas à l'intérêt du salarié. <p>5- depuis 2006 mais il a été amélioré depuis l'arrivée du DRH actuel en 2012.</p> <p>6- Elle est mensuelle, chaque mois, et à la fin de l'année on diffuse un TBRH annuel, qui cumule tous les tableaux de bord mensuels.</p> <p>7- je consulte mon TB RH chaque jour, il ya des informations que je dois inscrire et consulter.</p>
--	---

Source : établie par nous-mêmes.

L'analyse et discussion des réponses relatives au premier axe :

Dans cette étape nous allons essayer d'approfondir notre compréhension, surtout en ce qui concerne le TB.RH, du point de vue du chargé Reporting.

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

- ✓ Par rapport à la première question, le chargé Reporting de Cevital nous a affirmé que le TB.RH est composé d'un ensemble d'indicateur RH, à partir de ces indicateurs il permet de détecté les erreurs afin de prendre les décisions.
- ✓ Dans la réponse à la deuxième question, le chargé Reporting confirme l'utilité du TBRH pour la GRH et la fiabilité des informations qu'il donne, donc l'objectif de TB.RH au sein de l'entreprise Cevital est :
 - 1- De suivre des indicateurs de gestion dans le domaine des ressources humaines.
 - 2- De fournir, au final, aux managers les outils d'aide à la décision afin qu'ils inscrivent leurs actions dans une perspective d'amélioration continue.
- ✓ Concernant la réponse à la troisième question, le chargé Reporting nous a affirmé la différence et points communs entre, le Reporting et le tableau de bord RH au sein de l'entreprise Cevital comme suit :

Le Reporting et le tableau de bord RH au sein de CEVITAL présentent les différences suivantes qui sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°05 : la déférence entre TB.RH et le reporting.

Le TB RH	Le Reporting
<ul style="list-style-type: none"> ✓ les informations sont destinées aux responsables. ✓ Une information opérationnelle orientée vers le pilotage. ✓ Une périodicité mensuelle et annuelle. ✓ des tableaux Excel sur les données de mois. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ les informations sont destinées aux supérieures hiérarchiques le DRH. ✓ Des informations orientées aux vérifications. ✓ la périodicité et généralement mensuelle ✓ c'est un PV général avec des synthèses et des commentaires.

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

- les points communs entre le Reporting et le TB RH au sein de CEVITAL :

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

- Tous les deux sont des outils d'aide à la décision qui permettent de fournir des informations afin de mesurer les réalisations et les comparer aux objectifs.
 - Ils sont constitués d'indicateurs qui se réfèrent au suivi de l'activité RH.
 - Tous les deux reposent sur le principe de la comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats.
 - Ils permettent de déceler les perturbations et mettent en évidence les tendances
 - Enfin, ils s'adaptent à l'organisation de l'entreprise pour le changement.
- ✓ Concernant la réponse à la quatrième question, le chargé Reporting nous a affirmé qu'il existe toutes sortes des points forts et faibles d'un TB.RH telle que :
- Pour les points fort : l'amélioration et prise de bonnes décisions
 - Pour les points faibles : les décisions injustes et subjectives.

Nous constatons que le TB.RH au sein de Cevital a des forces et des faiblesses :

- les forces : avoir une idée générale sur la situation de l'entreprise vis-à-vis de sa santé.
 - les faiblesses : parfois, les décisions prise semblent ne pas à l'intérêt du salarié.
- ✓ Concernent la cinquième, la sixième et la septième question, le chargé Reporting de Cevital nous à fait savoir combien de fois il consulte son TB.RH ainsi que sa fréquence d'établissement.

Alors la plupart des documents RH sont produits mensuellement, mais l'idéal pour le tableau de bord RH est de prévoir une version annuelle pour bénéficier d'une visibilité et d'une réactivité optimale, le TB est utilisé au sein de l'entreprise Cevital à partir 2006, mais s'est amélioré en 2012 à l'arrivée du nouveau DRH.

➤ **Tableau N°06** : les questions et les réponses du chargé Reporting pour le deuxième axe.

Axe n°02 : Elaboration d'un TB.RH au sein de l'entreprise Cevital	
1- Est-ce que votre service participe dans l'élaboration du tableau de bord ressources humaines ?	1- ce n'est pas un service c'est un poste qui est rattaché directement au DRH et en tant que

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

<p>2- Les autres directions sont-elles impliquées dans l'élaboration du TBRH ?</p> <p>3- Pouvez-vous nous citer les principales étapes suivies pour l'élaboration du TBRH ?</p> <p>4- Quelle sont les raisons qui vous incitent à élaborer un tableau de bord RH ?</p>	<p>chargé de Reporting je suis responsable d'élaboration de TB RH dans la direction RH.</p> <p>2- Non, le TBRH est élaboré que par le chargé de Reporting dans la direction des RH, et les autres directions ne font que demander des informations concernant leur unité.</p> <p>3- Les étapes :</p> <ol style="list-style-type: none">1-la collecte d'information2-traitement de l'information3-élaboration des tableaux4-synthèse et analyse des indicateurs5-rédaction de rapport6-correction et validation de DRH7-envoi le TB à toutes les unités de CEVITAL <p>4- Mettre à disposition des managers un outil de gestion dans le cadre d'amélioration continue et prise de décision et d'agir rapidement et d'une manière efficace.</p>
--	--

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

L'analyse et la discussion des réponses relatives au deuxième axe :

Dans cette partie nous approfondirons nos connaissances sur les étapes d'élaboration d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise Cevital par le chargé Reporting.

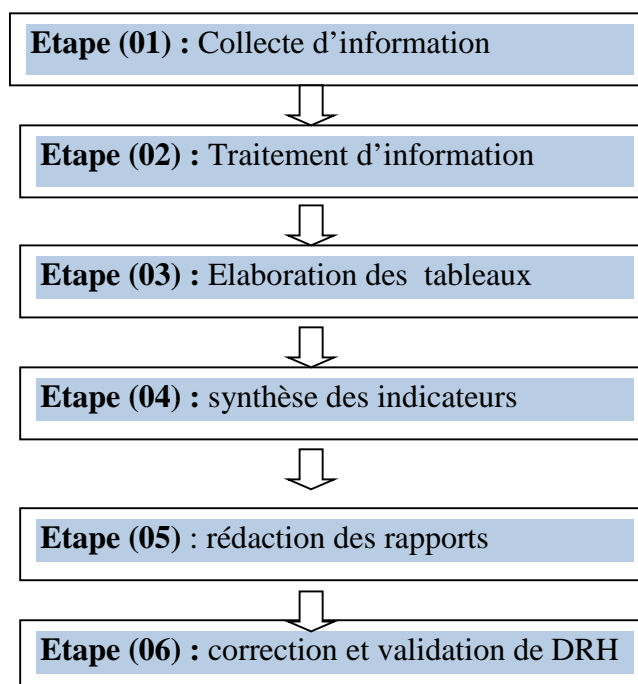
- ✓ Par rapport à la réponse de la première et la deuxième question, le chargé Reporting nous affirme qu'il est responsable dans l'élaboration du tableau de bord ressource humaine au sein de l'entreprise Cevital.

Nous pouvons constater que le poste de chargé Reporting est rattaché directement au DRH, alors en tant que chargé Reporting, il est responsable dans l'élaboration du tableau de bord ressource humaine, est que les autres directions ne font que demander une copie du TB.RH pour prendre les décisions correctives les concernant dans leur unité

- ✓ Concernant la réponse à la troisième question, le chargé Reporting nous a cité et expliqué les principales étapes suivies pour élaborer un tableau de bord ressources humaines au sein de l'entreprise Cevital.

Nous pouvons confirmer que les principales étapes d'élaboration d'un tableau de bord RH sont comme suit :

Figure N°05: Les principales étapes d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise Cevital



Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL



Etape (07) : renvoi des rapports

Source : établi par nous-mêmes à base d'analyse de l'entretien

➤ On peut résumer les étapes comme suit :

- 1- **La Collecte d'information :** Avant d'élaborer le tableau de bord Rh du mois, le chargé reporting collecte les informations qui sont enregistrées dans les bases de données de l'administration, qui sont des bases de données informatiques SVRH (système version RH) un logiciel ou nous retrouvons toutes les données concernant l'affectif, et logiciel sage paie ou nous retrouvons les données concernant la masse salariale...
- 2- **Traitement d'information :** Après que les informations sont collectées le chargé de reporting porte des modifications concernant les indicateurs pour mieux exploiter, exemple : un salarié qui travaille dans l'entreprise Cevital qui est situé hors de Béjaïa, le chargé reporting apporte des modifications concernant ces données pour mieux l'exploiter au sein de l'entreprise Cevital de Béjaïa.
- 3- **Elaboration des tableaux :** Le tableau de bord est un outil de pilotage de l'activité de dialogue, à cet effet il faut utiliser tous les moyens disponibles pour simplifier la présentation. Le tableau de bord RH au sein de Cevital est présenté sous forme de tableaux et des commentaires. Cependant, nous avons décidé d'ajouter des graphiques pour mieux représenter et simplifier la lecture des informations exposées dans le document.
- 4- **Synthèse des indicateurs :** Faire une synthèse des indicateurs (effectif, masse salariale, heure supplémentaire, absentéisme, accident du travail...)
- 5- **Rédaction des rapports :** Faire un rapport détaillé sur toutes les informations concernant les indicateurs RH avec des synthèses et des commentaires.
- 6- **Correction et validation de DRH :** Une fois terminé le TB il va être corrigé par le DRH.
- 7- **Renvoi des rapports à toutes les unités de Cevital :** La diffusion du TB.RH aux différents centres de responsabilité concernés ; Pour l'exploitation et prendre les décisions de mesure dans chaque unité

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

- ✓ En ce qui concerne la réponse à la quatrième question, le chargé Reporting nous a affirmé que la raison qui le pousse à élaborer un tableau de bord c'est pour l'amélioration et prise de décisions en terme ressources humaines.

Effectivement, nous constatons que les raisons qui incitent à élaborer un tableau de bord c'est d'agir rapidement d'une manière efficace pour des éventuelles corrections et d'améliorations continues et prise de décision.

- **Tableau N°07** : les questions et les réponses du chargé reporting pour le troisième axe.

Axe n°03 : Les indicateurs de TB.RH et la prise de décision.	
1- Quelles sont les méthodes utilisées pour collecter les informations pertinentes pour votre activité ?	1- Pour les effectif son utilise le système informatique SVRH système version RH. Pour la masse salariale on utilise sage paie un logiciel qui traite les données de la paie.
2- Quels sont les outils qui vous aident à prendre les décisions ?	2- l'évolution des indicateurs; les ratios ; les écarts ;
3- Combien d'indicateurs vous utilisez dans un TB.RH ?	3- Il ya 5 indicateurs essentiels et plus utilisés dans notre TB RH
4- Quelle nature d'indicateur vous utilisez ?	4- les effectifs, la masse salariale, les heures supplémentaires, l'absentéisme, accident de travail.
5- Qu'ce qu'un bon indicateur ?	5- il ne faut pas qu'il dépasse la norme prévu standard, il répond aux objectifs de l'entreprise.

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

<p>6- Quel est le rôle du DRH lorsque les indicateurs sont en évolution ?</p> <p>7- Prouver vous affirmer avoir pris des décisions majeurs à partir de l'enseignement apporté par le TB.RH ?</p> <p>8- Comment le TBRH aide les dirigeants à prendre les bonnes décisions ?</p>	<p>6- il va faire des notes, il va les envoyer à toutes les unités, après il va envoyer un audit pour vérifier les causes de l'augmentation pour prendre les mesures nécessaires pour bon déroulement de ses actions.</p> <p>7- Oui, effectivement grâce à l'enseignement de TBRH on a pu prendre des décisions majeures.</p> <p>Par exemple : ce qui concerne l'indicateur absentéisme, on peut prendre une décision de sanction jusqu'à le licenciement</p> <p>8- il les aide avec des synthèses, avec l'évolution des indicateurs .chaque indicateur doit aider à prendre la bonne décision.</p>
---	---

Source : établi par nous même

L'analyse et la discussion des réponses relatives du troisième axe :

Dans cette partie nous allons essayer d'approfondir nos connaissances sur les indicateurs de tableau de bord RH et la prise de décision au sein de l'entreprise Cevital

✓ Concernant la réponse à la première question, d'après le chargé Reporting, la collecte des informations au sein de l'entreprise Cevital se fait sur messagerie.

Nous pouvons confirmer que la collecte des informations au sein de l'entreprise Cevital se fait comme suit :

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

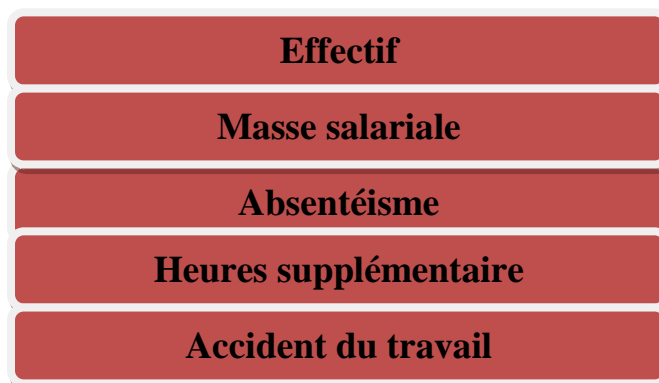
- 1- Pour l'effectif ils utilise un système d'information (SVRH) système version ressource humaine.
 - 2- Pour la masse salariale on utilise (sage paie) Fichier sage paie c'est un système qui traite les données de la paie.
- ✓ En ce qui concerne la réponse à la deuxième question, d'après le chargé Reporting, les outils utilisés pour prendre les décisions sont l'évolution des indicateurs par exemple (l'absentéisme, les heures supplémentaires..), les écarts, les ratios.

En effet, nous constatons que l'entreprise Cevital possède des indicateurs nécessaires pour pratiquer son activité, à travers ces indicateurs et leurs évolutions, le DRH peut prendre les décisions efficaces en terme ressources humaines.

- ✓ Par rapport à la réponse de la troisième question, le chargé Reporting utilise un certain nombre d'indicateurs pour rédiger son rapport, qui apporte toutes les informations nécessaires concernant les indicateurs et leurs évolutions.

Nous pouvons constater cinq indicateurs essentiels utilisés dans le tableau de bord ressources humaines, au sein de la direction RH, sont comme suit :

Figure N°06: les indicateurs de THB.RH les plus utilisée au sein de l'entreprise Cevital



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

- ✓ Pour la quatrième, cinquième, sixième et septième question les réponses résume la suite de notre travail sur les synthèses des indicateurs. (P58).
- ✓ Concernant la réponse à la huitième question, le chargé Reporting nous a affirmé que le TB.RH est un outil de gestion qui permet de présenter de manière claire les indicateurs RH, à partir au-delà le chargé Reporting puisse a rédigé des synthèses.

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

A travers l'analyse des écarts et leurs évolutions et les synthèses effectuées le DRH prend les décisions concernant chaque indicateur pour le bon fonctionnement de ces actions.

2-2- Synthèse indicateurs

Au cours de notre étude au sein de l'entreprise Cevital, nous avons recueilli les informations sur l'évolution des indicateurs sur la période du 1^{er} trimestre 2018 et le 1^{ème} trimestre 2019.

2-2-1-Indicateurs 01 (Effectif)

Tableau N°08 : L'évolution des effectifs entre le 1 trimestre 2018 et 1^{ème} trimestre 2019

Année	1 ^{er} trimestre 2018	1 ^{er} trimestre 2019
Total effectif	3453	3436

Source : établi par nous-mêmes à partir des données internes de Cevital (voir annexe 02)

On remarque selon le tableau que l'effectif qui était de 3453 au 1^{er} trimestre 2018 est passé à 3436 au 1^{er} trimestre 2019, enregistrant ainsi une baisse de 17 personnes, et cela est dû à un mouvement dans l'effectif (licenciement, recrutement interne, départ en retraite), veut dire que le DRH a pris les mesures de décision nécessaire pour la diminution de ce dernier à savoir la favorisation des recrutements interne contre l'externe, en offrant des formations et des promotions.

Tableau N°9 : Répartition des effectifs selon l'âge et le sexe de l'année 2019.

mars-19			
Tranche d'âge	Femme	Homme	Total
20 ans - 24 ans	1	14	15
25 ans - 29 ans	11	131	142
30 ans - 34 ans	20	472	492
35 ans - 39 ans	58	884	942
40 ans - 44 ans	29	841	870
45 ans- 49 ans	24	557	581
50 ans- 54 ans	10	270	280
55 ans - 59 ans	3	90	93

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

60 ans - 64 ans	1	14	15
65 et +	1	5	6
TOTAL	158	3278	3436
	5%	95%	
Age moyen	38	40	39

Source : établi par nous-mêmes à partir des données internes de Cevital

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

A partir de tableau ci-dessus en peut dire que :

- ✓ La tranche d'âge la plus importante dans l'entreprise est située entre 35 et 39 ans, soit 942 salariés, marquant une tendance au rajeunissement.
- ✓ L'âge moyen de Cevital agro-industrie est de 40 ans, le sexe masculine domine dans l'entreprise Cevital il représente 95% de totale d'effectif et les femmes représente que 5% de totale d'effectif, parce que la majorité des postes sont destinés aux hommes et les taches des femmes sont beaucoup plus rattaché à l'administratif. Aussi le système adopter par Cevital à savoir le travail de nuit et le système de 3*8 ne facilite pas aux femmes de travailler tardivement de nuit, car l'entreprise Cevital géographiquement est isolée des habitations de la ville de Bejaia.
- ✓ On remarque aussi que l'âge de travail au sein de Cevital est à partir de 20 ans elle ne recrute pas les mineurs à cause de la difficulté de la tâche et aussi parce que la loi algérienne interdit les recrutements des mineurs.
- ✓ On peut dire que l'entreprise Cevital prend une bonne décision en matière de recrutement des hommes par rapport aux femmes et de aussi face à l'interdiction du travail des mineurs par la loi.

2-2-2-Indicateur 02(la masse salariale)

Tableau N°10 : Evolution de la masse salariale 2018/ 2019.

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

Année	Janv	Fév	mars	Cumul
_2018	360 622 595,07	393 508 675,03	372 840 859,67	1 126 972 129,77
_2019	347 330 397,45	380 214 119,99	373 555 590,40	1 101 100 107,84
Ecart	-13 292 197,62	-13 294 555,04	714 730,73	-25 872 021,93
Evolution	-3,69%	-3,38%	0,19%	-2,30%

Source : établi par nous-mêmes à partir les donnés interne de Cevital (Voir annexe 03)

- la masse salariale qui était au 360 622 595 ,07 au mois janvier 2018 est passée à 347 330 397,45 au mois de janvier 2019 enregistrant une baisse de -13 292 197,62, soit -3,69%.
- la masse salariale qui était au 393 508 675,03 au mois février 2018 est passée à 380 214 119,99 au mois de février 2019 enregistrant une baisse de -13 294 555,04, soit -3.38%.
- la masse salariale qui était au 372 840 859,67 au mois mars 2018 est passée à 373 555 590,40 au mois de mars 2019 enregistrant une hausse de 714 730, 73, soit 0.19%.
- ✓ Comparaison : le cumul trimestriel (2018-2019) affiche une baisse de 25 872 021,93, soit -2.30% .
- ✓ On peut dire que la masse salariale est diminuée au trimestre 2019 par rapport à celui de l'année passée, parce que l'entreprise suit un objectif il faut qu'elle marche selon le budget, il ne faut pas qu'elle dépasse le budget prévu, alors l'entreprise Cevital est sur une bonne voie en prenant une décision de diminution de la masse salariale.

Exemple : diminution les heures supplémentaires.

Tableau N°11 : Rapport masse salariale réalisée et budget 2018 /2019

	MS	Budget	MS/Budget
Trimestre 2018	1126972129.77	12671281630	8.89 %
Trimestre 2019	1101100107.84	2539181893	43,36%

Source : établi par nous même à partir des données internes de cevital

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

Mode de calcul :

MS /Budget :

Trimestre 2018 = $(1126972129.77 / 2671281630) * 100$.

On remarquant à partir des résultats de tableau ci-dessus, que ya un rapport entre la masse salariale et le budget.

- ✓ Pour l'année 2018 : on remarque que la masse salariale n'est pas dépassée le budget prévu avec un pourcentage de 8.89 %.
- ✓ Pour l'année 2019 : on remarque que la masse salariale n'est pas dépassée le budget prévu avec un pourcentage de 43.36 %.
- ✓ On constat que la masse salariale ne dépasse pas la norme, veut dire elle ne dépasse pas le budget prévu, donc l'entreprise est sur la bonne voie.

Exemple : diminution les heures supplémentaires au sein de l'entreprise Cevital.

2-2-3-Indicateurs 03 (Heures supplémentaires)

Tableau N° 12 : Heures supplémentaires 2018-2019 par mois

Année	Janv	Févr.	Mars	Total
année 2018	13163	14177	5843	33 183
année 2019	3675	2048	2160	7 883
Ecart	-9488	-12129	-3683	-25 300
Evolution	-72,08%	-85,55%	-63%	-76,24%

Source : établi par nous- mêmes à partir les données internes de Cevital (Voir annexe 04)

On remarque dans le tableau ci-dessus que les heures supplémentaires ont diminuées en 2019 par rapport au 2018 avec une baisse de 76.24% , parce que le DRH n'a autorisé les heures supplémentaires que pour les équipes de quart sur lesquelles on peut pas les retirer les heures supplémentaires , par contre pour les équipes de surface, les heures supplémentaires sont limitées, l'entreprise elle à pour objectif de diminuer au maximum les heures supplémentaires. Le travailleur ne doit donc pas dépasser les 32h pendant le mois sauf exception, parce que les travailleurs en profitent pour l'augmentation de leurs salaires, ce qui n'est pas au profil de l'entreprise. La décision de réduction des heures supplémentaires est unanime pour toutes les unités.

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

2-2-4- Indicateurs 04 (Absentéisme).

Tableau N°13 : Absences en heures

Année	Janv	Févr	Mars	Total
_ 2018	29 657	30 983	31 218	91 858
_ 2019	26 598	26 263	24 994	77 854
Ecart	-3059	-4720	-6224	-14 004
Evolution	-10,32%	-15,24%	-19,94%	-15,24%

Source : établi par nous- mêmes à partir les données internes de Cevital (Voir annexe 05)

Mode de calcule :

Ecart = année 2019 - année 2018

Evolution = Ecart / année 2018

Nous constatons une baisse des absences cumulées au 31 mars 2019 de -14 004, soit une évolution de (-15.24%) par rapport à la même période de l'année 2018.

Tableau N°14 : taux d'absentéisme entre 1^{er} trimestre 2018 / 2019

ANNEE	Janv	févr.	mars
2018	5,06%	5,27%	5,30%
2019	4,47%	4,41%	4,17%

Source : Etabli par nous à partir des donnes interne de Cevital

D'après le tableau on remarque que le taux d'absentéisme au 1 trimestre 2018 est de 5%, alors que la référence de base de taux d'absentéisme de l'entreprise CEVITAL est de 5% au maximum, et un taux qui dépasse 5% est un signe de conflit. bien que au 1 trimestre 2018 le taux est de 4%, et la baisse de ce taux signifier la stabilité et la satisfaction des travailleurs et qui est un atout fort pour le dirigeant de l'entreprise CEVITAL. Et cela est due à la déférente solution qui sont considère comme des décisions de mesure pour réduire l'absence,

Pour réduire les absences le DRH met l'accent sur des mesures résumées comme suit :

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

- chercher à comprendre les causes des absences, envoi d'un audit interne pour déterminer les problèmes et donc trouver des solutions.
- Aussi si le nombre d'absence dépasse 3 absences sans justification, le travailleur ne bénéficier pas de promotion.
- Appliquer des sanctions.

2-2-5-Indicateurs 05 (Accident de travail)

Tableau N°15:répartition des accidents de travail 2018/2019

Année	Cumul mars-2018	Cumul mars-2019	Ecart	Ratio
Nombre d'accident	32	8	-24	-75%

Source : établi par nous-mêmes à partir les données internes de Cevital (Voir annexe 06)

On remarque dans le tableau ci-dessus que le cumul d'accident au 1^{er} trimestre 2019 est diminué avec 8 accidents par rapport au 1^{er} trimestre 2018 avec 32accidents.

Elle a enregistré une baisse de 75%, un pourcentage qui s'approche à l'objectif de l'entreprise cela d'avoir 00 accident dans l'avenir.

La raison de diminution est que l'entreprise a trouvé des solutions avec des décisions de mesure d'hygiène et sécurité en offrant aux travailleurs, les moyens et les matériels nécessaires ainsi que les actions requises pour éviter les accidents de travail.

Synthèse de l'entretien:

L'entretien établi nous a conduits à constater les résultats suivants :

- ✓ le TB.RH est un outil incontournable pour l'entreprise Cevital ; il est composé d'un ensemble d'indicateurs RH pertinents ; à partir de ces indicateurs et leurs évolutions, le DRH peut prendre les décisions correctives en terme RH, pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

- ✓ les raisons qui incitent à élaborer un tableau de bord c'est d'agir rapidement d'une manière efficace pour des éventuelles corrections et d'améliorations continues et prise de décision.
- ✓ La comparaison trimestriel des indicateurs étudiés, nous a montré que tout les indicateurs de l'année 2019 son en baisse par rapport a l'année 2018 et cela à partir l'analyse des écarts.
- ✓ A partir l'analyse des écarts et l'évolution des indicateurs, le DRH prend les mesures correctives concernent ces actions et d'agir rapidement aux différents problèmes.

Conclusion

Notre stage à Cevital nous a permis de toucher du doigt l'importance de TBRH au sein d'une entreprise notamment dans la prise de décision.

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

La direction des ressources humaines est totalement impliquée pour l'élaboration du tableau de bord RH à fréquence mensuelle. En effet, le charger de reporting lui-même se charge de la collecte d'information nécessaire au calcul des indicateurs, un rapport est ensuite rédigé dans lequel sont analysés les écarts entre la situation présente et celle prévue.

Le DRH sen charge pour corriger et valider le rapport, ensuite, une copie est conçu est destinée au différent unité de CEVITAL de Bejaia.

pour mieux exploiter le tableau de bord RH, la DRH de CEVITAL dresse une comparaison entre les données précédentes et présentes pour la même période étudiée afin de mieux comprendre l'évolution des indicateurs et de faciliter la prise de décision en matière RH.

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger.

Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL

Conclusion générale

Conclusion générale

Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction ressources humaines, il convient de mettre en place des outils de pilotage et parmi ces outils figure le tableau de bord RH qui mesure la performance du service RH et sa contribution à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.

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

Est-ce que le tableaux de bord est un outil efficace de prise de décision en matière des ressources humaines ? ?Pour y répondre, nous avons été en stage au sein de l'entreprise privée CEVITAL ce qui nous a permis de constater que cette dernière est consciente de l'utilité d'élaborer un tableau de bord RH et accorde une place importante lors de la définition de sa politique en matière de gestion des ressources humaines.

Les résultats de l'analyse des données recueillies auprès de l'entreprise CEVITAL affirment que la fonction RH, plus précisément le chargé reporting, prend en charge la conception du tableau de bord RH. Une fois élaboré, il est remis à la direction des ressources humaines pour analyser la performance du capital humain,

Afin de pouvoir élaborer le tableau RH, le chargé reporting s'appuie sur un certain nombre d'indicateurs. Ces derniers sont définis conjointement avec la direction des ressources humaines afin qu'ils puissent cibler les informations nécessaires à l'atteinte des objectifs escomptés de l'élaboration du tableau de bord RH.

Le tableau de bord RH est utilisé par la chargé reporting afin de comparer entre la situation actuelle et le passé, d'en recenser les écarts et de les analyser. Il en découle des mesures correctives où le personnel est impliqué afin qu'il contribue à l'amélioration de sa performance. Ainsi, la DRH de CEVITAL s'appuie sur le tableau de bord RH afin de mesurer l'impact des décisions prises en matière de gestion RH sur la performance du capital humain et de détecter l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement.

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

En guise de conclusion, dans ce travail nous avons pu réaliser que effectivement, le tableau de bord aide les dirigeants a prendre les des décisions efficace en matière des RH, ce travail nous a permis d'acquérir des différentes connaissances et d'avoir une expérience supplémentaire dans le domaine de travail ;

Ce pendent, ce travail ne peut être parfait il contient bien des lacunes, en effet vu insuffisance des documents recueillit et la confidentialité de certain information, l'incapacité d'adresser a des questionnaires a cause de la nature de notre thème de recherche qui est beaucoup plus un thème opérationnel.

La liste
Bibliographique

Bibliographie

Ouvrages

- ❖ A. Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^{em} éd, édition d'organisation, Paris.2003.
- ❖ A. Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^{eme} édition , édition d'organisation ,Paris,2005 .
- ❖ A. Fernandez « les nouveaux tableaux de bord des managers », édition d'organisation, 3^{eme} édition, Paris, 2007.
- ❖ A. Fernandez « l'essentiel du tableau de bord », édition eyrolles ,4^{eme} édition, Paris, 2013.
- ❖ Caroline Selmer,« concevoir les tableau de bord », édition DUNOD, Paris,1998.
- ❖ Caroline. S, «concevoir le tableau de bord », 3^{eme} édition, édition DUNOD, Paris, 2011.
- ❖ Claude.A, Sabine.S, « contrôle de gestion manuel et applications », 4^{eme} édition, DUNOD, Paris, 1998.
- ❖ Claude.A, Sabine .S, « contrôle de gestion, Manuels et Applications »,6^{eme} édition, DUNOD, Paris, 2004
- ❖ Claude.A, Sabine.S, «contrôle de gestion », DUNOD, paris 2007
- ❖ C.Alazard, S. Separi, «contrôle de gestion : manuel et application, édition DUNOD, Paris, 2007.
- ❖ C.Alazard, S. Separi, « Contrôle de gestion, manuel et application » DUNOD, Paris, 2007.
- ❖ C.Alazard , S.Separi.,« contrôle de gestion manuelle et application »,édition DUNOD ,Paris,2010.
- ❖ CHARLE Waterfield, Nick Ramsing, «systèmes d'information de gestion pour les Institutions de micro finance guide pratique», CGAP/World Bank, paris, 1998.
- ❖ CHARLE. Alain, Martinet.Ahmed-Silem, « lexique de gestion »,6^{eme} édition, dollar, 2003.
- ❖ CALME I, «introduction à la gestion», Edition DUND, Paris, 2003.
- ❖ Demeestère.R, Lorino.P, Mottis.N, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise», 2^{eme} édition, DUNOD, Paris , 2002.
- ❖ DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches gestion »,5^{eme}ed, édition DUNOD, Paris, 2008.
- ❖ FREDRIC.G et ANNE.P, « Contrôle de gestion appliquées », Edition Dareois Pearson Education, Paris, 2006.

- ❖ GUEDJ.N et Collaborateurs, « contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise » Editions d'organisation, 3^{ème} édition, Paris ,2000.
- ❖ H.Mintzberg (2003), «structure et dynamique des organisations», édition paris, 1^{er} édition
- ❖ Henri. B, Catherine. k, « Le contrôle de gestion », 10^{ème} Edition, collection gestion, Paris, 2013.
- ❖ HUGUES Angot. (2008).- système d'information de l'entreprise : des flux d'information au système d'information de gestion automatisé.- Bruxelles : 5ème Ed.de Boeck.
- ❖ Jean-Pierre Taieb, les tableaux de bord de la gestion sociale, 4^{eme} éd ,édition Dunod ,Paris, 2004.
- ❖ Jean-Pierre TAIEB, « les tableaux de bord de la gestion sociale», 6^{em} éd, édition DUNOD, Paris, 2011.
- ❖ Joëlle Imbert, « Les tableaux de bord RH », Paris, Éditions d'Organisation, 2007.
- ❖ Khemakhem.A, Ardoin.j-l, « Introduction au contrôle de gestion », édition bordas, Paris-Montréal, 1971.
- ❖ Langlois (G), Bringer (M) et Bonnier (C) : contrôle de gestion : manuel & application, édition Foucher, 4^{ème} édition, France, 2010.
- ❖ LOINING.H, « Le contrôle de gestion des organisations et mise en œuvre. 2^{ème} édition. Paris, DUNOD.2003.
- ❖ LORINO. P, « méthode et pratiques de la performance » les éditions d'organisations, 3^{ème} édition, 1998.
- ❖ M. Gervais : « contrôle de gestion », 6^{ème} édition economica, paris, 1997
- ❖ M. Gervais, « contrôle de gestion », 7^{ème} édition, Paris : economica, 2000.
- ❖ Magnard-Vuibert, « le sirh enjeux, projets et bonnes pratiques » , 2^{ème} édition, paris, 2012.
- ❖ Pascal « management et gestion des organisations », édition Armand Colin, paris, 2007.
- ❖ Pierre Lemaitre « la décision », édition organisation, Paris, 1981.
- ❖ PIGE BENOIT, LARDY Philippe « reporting et contrôle budgétaire » 1^{er} édition, édition EMS, management & société, paris, 2003.
- ❖ R. B. Rudani (2013), « principes of management », edition tata mcgraw hill education private limited
- ❖ REIX.R, system d'information et management de l'organisation, Vuibert, 5^{ème} édition, 2005.

- ❖ REY.J-P, « le contrôle de gestion dans les services publics communaux », édition DUNOD, 1997.
- ❖ Sarge Bellut, les processus de la décision, démarche, méthode et outils, édition afnor, 2002.
- ❖ Sylvie Guerrero, les outils de l'audit social optimiser les ressources humaines, DUNOD , Paris,2008.

Mémoire

- ❖ A.Aabdelkader(2010), « aide à la facilitation pour une prise de décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil », thèse de doctorat, université Toulouse III, édition toulouse.
- ❖ R.Leurebourg(2014), « Prise de décision complexe en lien avec la supervision pédagogique chez les directions d'école francophone en situation de valorisation linguistique et culturelle », Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation, volume 2.

Site web :

- ❖ <https://www.google.com/search?q=Les+contrainte+a+la+prise+de+d%C3%A9cision&oq=Les+contrainte+a+la+prise+de+d%C3%A9cision&aqs=chrome..69i57j1996j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Document & divers

- ❖ Mr.Ahmed KHLIFA , systèmes d'information des ressources humaines (SIRH),HIGH-TECH,2016/2017,p13. Disponible sur le lien http://hightech.edu/cours/Management/5eme_annee/Ahmed%20khlifa/SIRH%20SEANCE%201.pdf consulté le 20/03/2019.

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Synthèse des différents niveaux de décision.....	34
Tableau N°02 : les contraintes à la prise de décision.....	34
Tableau N°03: Les entretiens effectués.....	44
Tableau N°04 : les questions et les réponses du chargé Reporting pour le premier axe.....	46
Tableau N°05 : la déférence entre TB.RH et le reporting.....	48
Tableau N°06 : les questions et les réponses du chargé Reporting pour le deuxième axe.....	49
Tableau N°07 : les questions et les réponses du chargé Reporting pour le troisième axe.	53
Tableau N°08 : L'évolution des effectifs entre le 1 trimestre 2018 et 1 ^{eme} trimestre 2019.....	56
Tableau N°09 : Répartition des effectifs selon l'âge et le sexe de l'année 2019.....	56
Tableau N°10 : Evolution de la masse salariale 2018/ 2019.....	57
Tableau N°11 : Rapport masse salariale réalisée et budget 2018 /2019	58
Tableau N°12 : Heures supplémentaires 2018-2019 par mois.....	59
Tableau N°13 : Absence en heures	60
Tableau N°14 : taux d'absentéisme entre 1 ^{er} trimestre 2018 / 2019.....	60
Tableau N°15: répartition des accidents de travail 2018/2019	61

Liste des figures

Figure 01 : les critères de choix d'un objectif	21
Figure 02 : critères choix d'un indicateur	25
Figure 03 : la construction des indicateurs	27
Figure 04 : le processus de prise de décision	32
Figure 05 : Les principales étapes d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise Cevital	51
Figure 06 : les indicateurs de THB.RH les plus utilisée au sein de l'entreprise Cevital.....	55

Annexe

Annexe N°01 : La présentation du guide d'entretien avec le chargé reporting

Axe 01 :TB.RH et son objectif

- 1- Quelle définition donnez-vous au tableau de bord RH
- 2- Quel est l'objectif d'un TB.RH ?
- 3- pouvez-vous faire une différence entre le tableau de bord et le reporting ?
- 4- Quel sont les points forts et les points faibles d'un TB.RH ?
- 5- Depuis quand vous utilisez le TB.RH au sein de votre direction ?
- 6- Quelle est la fréquence d'établissement d'un TB.RH ?
- 7- Combien de fois consultez-vous votre TB.RH ?

Axe 2 : Elaboration d'un TB.RH au sein de l'entreprise Cevital

- 1- Est-ce que votre service participe dans l'élaboration du tableau de bord ressources humaines ?
- 2- Les autres directions sont-elles impliquées dans l'élaboration du TBRH ?
- 3- Pouvez-vous nous citer les principales étapes suivies pour l'élaboration du TBRH ?
- 4- Quelle sont les raisons qui vous incitent à élaborer un tableau de bord RH ?

Axe 3 : les indicateurs de TB.RH et la prise de décision

- 1- Quelles sont les méthodes utilisées pour collecter les informations pertinentes pour votre activité ?
- 2- Quels sont les outils qui vous aident à prendre les décisions ?
- 3- Combien d'indicateurs vous utilisez dans un TB.RH ?
- 4- Quelle nature d'indicateur vous utilisez ?
- 5- Qu'est-ce qu'un bon indicateur ?
- 6- Quel est le rôle du DRH lorsque les indicateurs sont en évolution ?
- 7- Pouvez-vous affirmer avoir pris des décisions majeures à partir de l'enseignement apporté par le TB.RH ?
- 8- Comment le TBRH aide les dirigeants à prendre les bonnes décisions ?



Annexe N°02 : effectifs Cevital

➤ année 2018

Site	janv	févr.	mars	avr.	mai
COMPLEXE DE BEJAIA	2722	2734	2752	2774	2820
DRO	17	17	18	14	10
Unité Lalla khedidja	189	191	193	189	198
Unité plasturgie	141	138	137	138	141
Unité Four a Chaux	78	79	80	77	76
Unité El Kseur	273	271	273	268	280
Total effectif	3420	3430	3453	3460	3525

➤ année 2019

Site	janv	févr.	mars	avr.	mai
COMPLEXE DE BEJAIA	2721	2733	2751	2774	2814
DRO	15	15	15	13	13
Unité Lalla khedidja	189	189	188	188	197
Unité plasturgie	140	138	137	137	135
Unité Four a Chaux	76	76	76	76	75
Unité El Kseur	271	270	269	267	285
Total effectif	3412	3421	3436	3455	3519

Annexe

Annexe N°03 : la masse salariale 2018/ 2019 :

Année	janv	fév	mars	avril	mai	cumul
_2018	360 622 595,07	393 508 675,03	372 840 859,67	358 432 965,63	345 257 851,82	1 830 662 947,22
_2019	347 330 397,45	380 214 119,99	373 555 590,40	586 222 284,61	520 580 837,54	2 207 903 229,99
Ecart	-13 292 197,62	-13 294 555,04	714 730,73	227 789 318,98	175 322 985,72	377 240 282,77
Evolut	-3,69%	-3,38%	0,19%	63,55%	50,78%	20,61%

Masse salariale réalisée et chiffre d'affaire 1018/2019

MS REALISEE 2018	CA REALISE 2018	RATIO MS/CA 2018
112 6972 129 ,77	12671281630	8,89%

MS Réalisée 2019	CA Réalisé 2019	Ratio MS/CA
1101100107,84	2539181893	43,36 %

Annexe

Annexe N°04 : Heures supplémentaire 2018-2019 par mois

Année	Janv	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Total
année 2018	13163	14177	5843	4827	4886	42 896
année 2019	3675	2048	2160	2199	1365	11 447
Ecart	-9488	-12129	-3683	-2628	-3521	-31 449
Evolution	-72,08%	-85,55%	-63%	-54%	-72%	-73,31%

Annexe N°05 : Absence en heure 2018-2019

Année	janv	févr.	mars	avr.	mai	Total
_ 2018	29 657	30 983	31 218	33 611	33 949	125 469
_ 2019	26 598	26 263	24 994	26 481	30 566	104 335
Ecart	-3059	-4720	-6224	-7130	-3383	-21 134
Evolution	-10,32%	-15,24%	-19,94%	-21,21%	-9,97%	-16,84%

Taux d'absentéisme 2018-2019

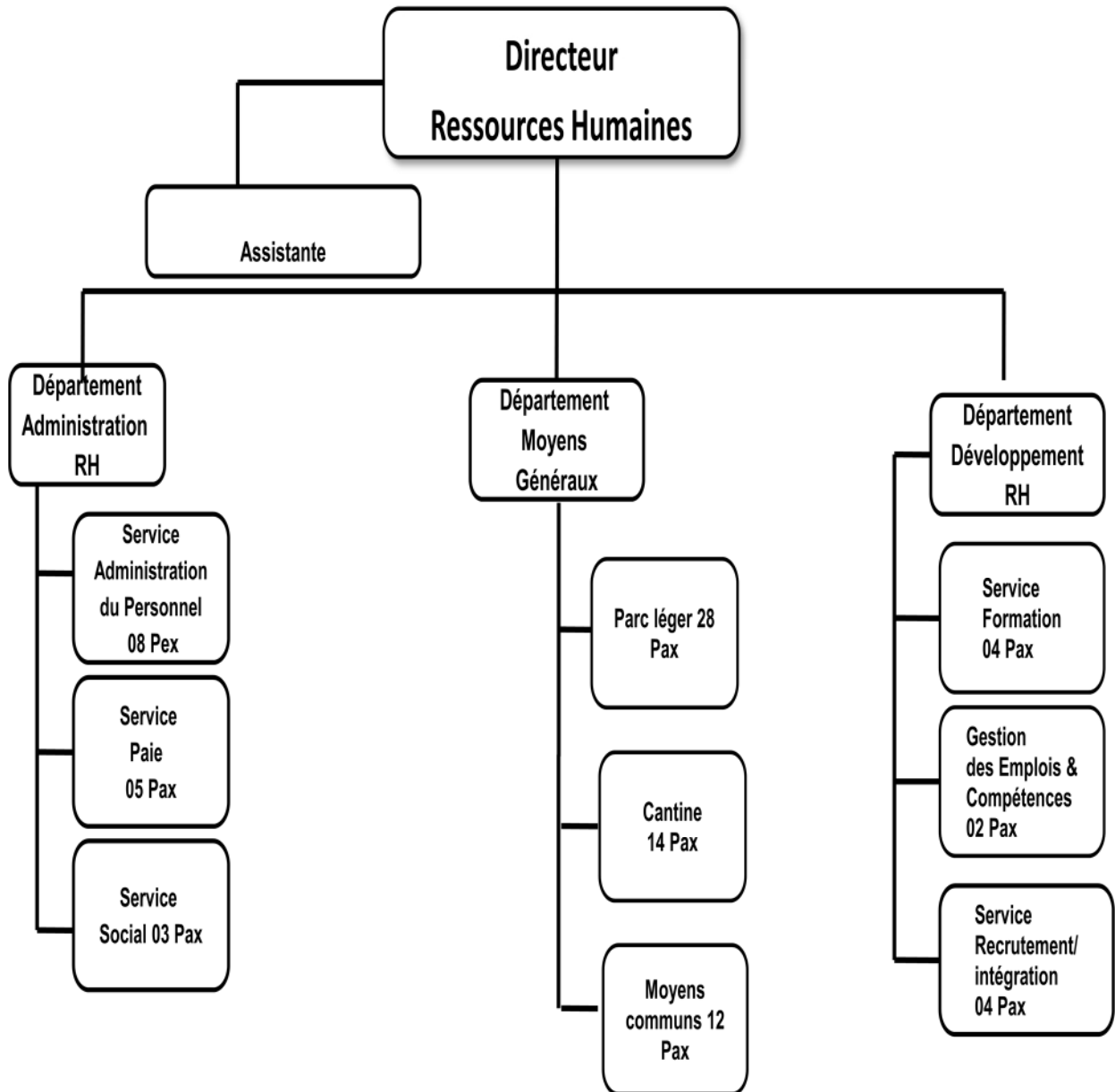
Année	janv	févr.	Mars	avr.	mai
2018	5,06%	5,27%	5,30%	5,71%	5,76%
2019	4,47%	4,41%	4,17%	4,37%	4,98%

Annexe N°06 : Accidents de travail

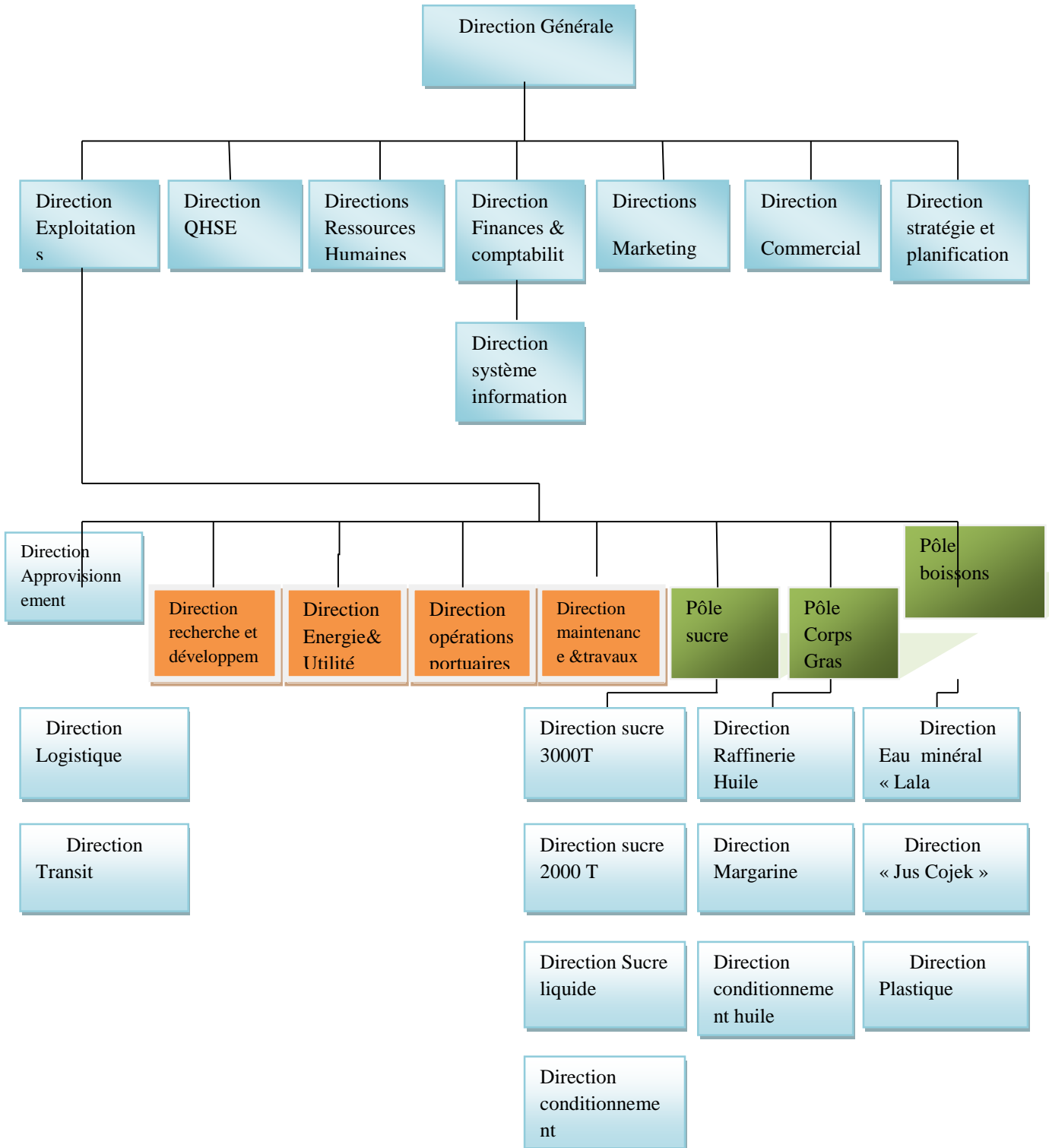
Mois	Nombre d'Accidents	Nombre de Jours Perdus	Taux de Gravité	Taux de Fréquence
cumul mars- 2018	32	917	0,78	27.05
cumul mars- 2019	8	144	0,12	6,84
Ecart	-24	-779	-0,12	-20.21
Evolution	-75%			

Annexe N° 07

Organigramme de la Direction
des Ressources Humaines



Annexe N°8 : L'organigramme de l'entreprise Cevital



Source : Document interne de l'entreprise : direction des finances et comptabilité (DFC)

Table des matières

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : introduction au tableau de bord ressource humaine.....	4
Section 01: généralités sur le contrôle de gestion	4
1-1- Définition du contrôle de gestion et ces composantes	4
1-2- Les caractéristiques du contrôle de gestion	5
1-3- Les outils de contrôle de gestion.....	5
1-3-1- Le budget	6
1-3-2- Le reporting.....	6
1-3-3- Le benchmarking.....	7
1-3-4- Le tableau de bord et tableau de bord RH.....	7
1-3-5- Le système d'information	7
1-4- Missions et objectifs du contrôle de gestion	9
1-4-1- Missions du contrôle de gestion.....	9
1-4-2- Les objectifs du contrôle de gestion.....	11
Section 02: notion clés de tableaux de bord ressource humaine	12
2-1- Définition du tableau de bord RH.....	12
2-2- Objectifs des tableaux de bord ressource humaine	13
2-3- les clients des tableaux de bord ressource humaine.....	14
2-4- Les caractéristiques du tableau de bord de ressource humaine.....	15
2-5- Le rôle de tableau de bord ressource humaine	15
2-5-1- Le tableau de bord RH est un instrument de contrôle et de comparaison.....	15
2-5-2- Le tableau de bord RH est un outil de dialogue et de communication	16
2-5-3- Le tableau de bord RH est un outil d'aide à la décision	16
2-6- Les différents outils d'un tableau de bord RH	17
Conclusion.....	18
Chapitre II : le tableau de bord ressource humaine et la prise de décision	19
Section 1 : Elaboration d'un tableau de bord ressource humaine	19
1- 1-La fixation des objectifs.....	19

Table des matières

1-1-1-Définition d'un objectif.....	19
1-1-2-les critères du choix d'un objectif.....	20
1-2-Détermination des points clés.....	21
1-3-La recherche des indicateurs pertinents.....	22
1-3-1-Définition des indicateurs.....	22
1-3-2-les fonctions des indicateurs.....	23
1-3-3-Rôles des indicateurs sociaux.....	24
1-3-4-Critères de choix d'un indicateur.....	24
1-4-La collecte des informations.....	25
1-4-1-Définition de l'information.....	25
1-4-2-Les informations utilisées pour construire les indicateurs.....	26
1-5-La mise en forme des tableaux de bord.....	27
1-5-1- Personnaliser la présentation.....	27
1-5-2- Personnaliser le contenu.....	28
1-6- La conduite du projet tableau de bord.....	28
Section 2 : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision.....	29
2-1-Définition de la décision.....	30
2-2-les étapes de la prise de décision.....	31
2-3-Typologie de décision.....	32
2-3-1- Les décisions stratégiques (de planification).....	32
2-3-2- Les décisions tactiques (ou administratives).....	33
2-3-3- Les décisions opérationnelles (ou courantes).....	33
2-4-Les caractéristiques des différents types de décision.....	33
2-5- Les contraintes à la prise de décision.....	34
2-6-Les outils d'aide à la décision.....	35
2-7- Le rôle de tableau de bord RH dans la prise de décision.....	36
Conclusion.....	37
Chapitre III : le tableau de bord ressource humaine comme outil de prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL.....	38
Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.....	38
1-1- Présentation de l'organisme d'accueil : l'entreprise Cevital.....	38
1-1-1-L'évolution historique de l'entreprise CEVITAL.....	39
1-1-2- Situation géographique.....	40
1-1-3-La mission de CEVITAL.....	40

Table des matières

1-1-4- Les activités de l'entreprise CEVITAL	41
1-1-5- Les clients de CEVITAL	43
1-1-6- La direction des ressources humaines de CEVITAL	43
1-2- La présentation de la méthodologie de recherche	44
1-2-1- Le déroulement de l'entretien	44
1-2-2- Structure et objectifs de guide d'entretien	45
1-2-3- Analyse et discussion des résultats obtenus	45
Section 02 : L'analyse et la discussion des résultats de recherche	45
1-1- La présentation de l'entretien avec le chargé Reporting	45
2-2- Synthèse indicateurs	56
2-2-1- Indicateurs 01 (Effectif)	56
2-2-2- Indicateur 02 (la masse salariale)	57
2-2-3- Indicateurs 03 (Heures supplémentaires)	59
2-2-4- Indicateurs 04 (Absentéisme)	60
2-2-5- Indicateurs 05 (Accident de travail)	61
Conclusion	62
Conclusion générale	63
Bibliographie	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Annexe	

Résumé

Les entreprises aujourd'hui sont dans l'obligation de disposer d'un système de contrôle de gestion. Ce dernier, permettra de maintenir l'efficacité et l'efficience au sein de l'entreprise et survivre face à la concurrence et surtout à atteindre les objectifs.

Or, le tableau de bord est le meilleur outil qui fournit les informations nécessaires et les présenter d'une manière claire et précise, C'est un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise, sa construction nécessite des indicateurs de performance essentiels pour suivre l'activité et prendre des décisions pertinentes.

L'objectif de cette recherche est de montrer que le tableau de bord RH est un Instrument de mesure pour la performance de l'entreprise et aide les dirigeants à prendre des décisions. Cela à travers un stage pratique effectué au sein de CEVITAL.

Mots clés : Contrôle de gestion, tableau de bord des RH, la décision.

Abstract

Businesses today are obliged to have a management control system. The latter, will maintain the efficiency and effectiveness within the company and surviving to face up the competition and especially to achieve the objectives.

And yet, the dashboard is the best tool that provides the necessary information and presents it in a clear and precise way. It is a tool for measuring the performance needed for decision-making for all actors in the company. its construction requires performance indicators essential to monitor the activity and make pertinent decisions.

The purpose of this research is to show that the HR dashboard is a measurement instrument for business performance and helps managers make decisions. This is done through a practical internship at CEVITAL.

Key Words: Management Control, HR Dashboard, Decision.