

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master *en sciences de gestion*

Spécialité : *gestion des ressources humaines*

Thème

L'utilisation du tableau de bord comme outil de
la fonction ressources humaines cas : ENIEM de
TIZI-OUZOU

Présenté par :

-Mokrani Hamza

-Harireche Salim

Dirigé par :

-Kehri Samir

Encadré par :

Kehri Samir

Mme. Khelifi

Promotion 2020/2021

REMERCIEMENTS

Nous remercions d'abord le bon Dieu qui nous a aidé et qui nous a donné le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail. Nous remercions également nos chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour nous instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de nos profonds respects.

Nous tenons à adresser toute notre gratitude et nos sincères remerciements à notre promotrice Monsieur KEHRI SAMIR pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

*On désire aussi remercier le personnel de l'ENIEM, Mme **Khelifi** et Mr **Yousfi Djamel**, qui nous a fourni les informations nécessaires à la réalisation du présent mémoire.*

Nous réservons ici une place particulière pour remercier vivement nos familles pour leur affection et leur soutien continu, et à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, nous ont aidé et encouragés dans la réalisation de ce modeste travail.



Dédicaces

*Je tiens à remercier en tout premier lieu **DIEU le Tout Puissant** de nous avoir donné le courage, la santé, la volonté et la force pour élaborer ce modeste travail.*

Je dédie ce modeste travail :

- ✎ A mes très chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour m'instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance. A toute ma famille, à mes **amis** « qui m'ont toujours soutenu et encouragé dans mes études » a mon grand père paix a son âme et longue vie a ma grande mère.*
- ✎ A **Mr S.Kehri** mon promoteur qui m'a aidé dans l'élaboration de ce présent travail à travers les précieux conseils qu'elle m'a prodigué, et j'ai eu l'honneur de travailler avec lui.*
- ✎ A **tout le personnel de l'ENIEM** qui m'ont donnés la chance de faire le stage pratique au sein de cette entreprise*
- ✎ A mon binôme et sa famille*



M . H



Dédicaces

*Je tiens à remercier en tout premier lieu **DIEU le Tout Puissant** de nous avoir donné le courage, la santé, la volonté et la force pour élaborer ce modeste travail.*

Je dédie ce modeste travail :

- ✂ A mes très chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour m'instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance. A toute ma famille, à mes **amis** « qui m'ont toujours soutenu et encouragé dans mes études »*
- ✂ A **Mr S.Kehri** mon promoteur qui m'a aidé dans l'élaboration de ce présent travail à travers les précieux conseils qu'elle m'a prodigué, et j'ai eu l'honneur de travailler avec lui.*
- ✂ A **tout le personnel de l'ENIEM** qui m'ont donné la chance de faire le stage pratique au sein de cette entreprise*
- ✂ A mon binôme et sa famille*



M.H

Introduction générale	07
Chapitre 1 : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
Introduction	09
Section 1 : La GRH, objectifs, importances et grands défis de la GRH	10
Section 2 : Les rôles de la fonction de ressources humaines	15
Section 3 : La planification et l'appréciation de ressources humaines	34
Conclusion	39
Chapitre 2 : Le tableau de bord ressources humaines	
Introduction	41
Section 1 : Concepts généraux sur les tableaux de bord ressources humaines	42
Section 2 : Mesure de la performance de la fonction de ressources humaines	49
Section 3 : Le tableau de bord est un outil de pilotage et performance de la fonction ressources humaines	60
Conclusion	66
Chapitre 3 : Essai d'analyse de tableau de bord RH au sein de L'ENIEM	
Introduction	68
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	69
Section 2 : Elaboration du tableau de bord RH au sein de L'ENIEM	78
Conclusion	92
Conclusion générale	94

LISTE DES ABREVIATIONS

RH	RESSOURCES HUMAINES
GRH	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
DRH,	DIRECTION RESSOURCES HUMAINES
TBRH	TABLEAU DE BORD RESSOURCES HUMAINES
GSRH	GESTION STRATIGIQUE RESSOURCES HUMAINES
GC	GESTION DES CARRIERES
RET	RETARD
AIR	ABSENCE IRREGULIERES
ACC.TRA	ACCIDENT DE TRAVAIL
A.ASS	ASSURANCE AUTORISEES SANS SOLDE,
G.S.P	GROUPE SOCIO PROFISIONLE
UM	UNITE COMMERCIALE
U.L.M	UNITE DE LOMPE DE MOHAMMEADIA
U.CL	UNITE DE CLIMATISATION
U.PT	UNITE DE PRESTATION TECHNIQUE
U.CUIS	UNITE DE CUISSON
D.A.R.H	DEPARTEMENT ADMINISTRATION DE RESSOURCES HUMAINES
D.F.C	DEPARTEMENT FINANCIERE COMMERCIALE
Q	QUANTITE



INTRODUCTION GENERALE



PARTIE THEORIQUE



**CHAPITRE 1 : NOTIONS GÉNÉRALES
SUR LES HYDROCARBURES**



**CHAPITRE 2 : LA REALITE DE
L'ECONOMIE ALGERIENNE**



PARTIE PRATIQUE



**CHAPITRE 3 : SONATRACH ET SA
PLACE DANS L'ECONOMIE**



**CHAPITRE 4 : L'IMPACT DE LA BAISSSE DES
COURS DU PETROLE SUR LES PRINCIPAUX
INDICATEURS MACRO ECONOMIQUES DE
L'ALGERIE**



CONCLUSION GEGERALE



BIBLIOGRAPHIE



LISTE DES ABREVIATIONS



Listes Des Tableaux, Figures et Schémas



Annexes



TABLE DES MATIERES



Résumé

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Introduction

Aujourd'hui, la fonction ressources humaines participe activement aux succès de l'organisation et cela en essayant de contribuer au développement de ses différentes activités.

Avec l'impact des nouvelles technologies et de globalisation, l'entreprise à développer des capacités qui font des ressources humaines un capital clé de l'organisation.

Le tableau de bord des ressources humaines est une technique de gestion des Ressources humaines. Elle permet à l'établissement d'anticiper sur une Evolution des carrières et des emplois pour s'adapter aux nouveaux besoins de L'établissement en tenant compte des contraintes économiques, elle assure la Cohérence entre la stratégie et la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Section1 : la grh, objectifs, importances et grands défis de la grh.

Dans cette section nous avons parlé sur la GRH, objectifs et ses grands défis

1.1. Définition de la gestion des ressources humaines.

L'appellation « ressources humaines » fait référence aux potentiels que représente le personnel et à la volonté de l'entreprise de l'utiliser au mieux. Pour de nombreux auteurs, la fonction ressources humaines ne constitue pas un système conceptuel organisé.

En effet la gestion du personnel offre un ensemble disparate ou chaque auteur donne sa propre définition de la fonction « personnel ».

Ceci provient de la difficulté d'identifier le champ de ce qui relève de cette fonction qui varie d'une organisation à une autre.

Pour thomas g spates : la gestion du personnel c'est : « un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qui puissent faire valloire autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et par la donné à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir. La concurrence et d'arriver à des résultats optimaux ».

Selon **mary green miner et John b.miner** : La gestion du personnel c'est : « le processus de développement d'applications et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programmes concernant les ressources humaines dans l'organisation».¹

Tout fois, elle concerne principalement l'administration des personnes : c'est-a-Dire la meilleure adaptation possible des ressources aux besoins de la collectivité.

La gestion des ressources humaines nait avec la nécessité pour les organisations d'obtenir la meilleure adéquation possible à la fois sur le plan quantitatif (réduction des situations de déséquilibres des effectifs) que sur le plan qualitatif (recherche des compétences, motivations et styles de gestion) entre leurs besoins et leurs ressources humaines.

1.2. Les objectifs de la gestion des ressources humaines

La fonction ressources humaines cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoire au départ mais qui sont complémentaires lorsque définis et maintenus dans un état d'équilibre.

2.1. L'objectif économique :

La fonction ressources humaines contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ses membres (Division du travail entre les unités,

^{1 1} PERETTI Jean-Marie, gestion des ressources humains ,12 édition, Paris , 2010 , P 6-13.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

analyse et description des postes, rationalisation des niveaux de décisions, meilleure sélection des candidats).

2.1.1. L'objectif humain :

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ressources ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières.

L'organisation doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation, elle les amène à examiner leurs comportements, leurs façons de diriger, de participer, de communiquer et de contrôler.

2.1.2: l'objectif d'actualisation :

Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitudes des potentiels de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire face au changement multiple (politique, technologique, économique et social) et de réaliser son plan de carrière et ses ambitions.

Les objectifs économiques ont tendance à placer l'homme ressources sur le même pied que l'ensemble des autres ressources d'une organisation.

A l'opposé, les objectifs d'actualisation tendent à favoriser le développement de l'homme ressources sans trop se préoccuper de ce que l'entreprise peut en retirer.

Ces deux objectifs divergeant s'équilibrent lorsqu'ils sont reliés par l'objectif humain qui vise à assumer la survie de l'organisation.

1.3. L'importance et les grands défis de la gestion des ressources humaines :

Nous situons l'importance suivante :

1.3.1. L'importance de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines est importante :

A- l'individu du fait qu'elle lui permet de bien gérer.

B- développer sa compétence et utiliser son potentiel dans l'accomplissement de son travail.

C- s'intégrer facilement dans l'entreprise.

D- satisfaire son besoin d'estime et de reconnaissance.

E- l'organisation puisqu'elle permet de : Améliorer sa flexibilité et de renforcer sa culture, mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs, et diminuer le risque de sous ou de mauvaise utilisation.²

² [www.fouad-refre.org/img/pdf_cours GRH.com](http://www.fouad-refre.org/img/pdf_cours_GRH.com), gestion de personnel au sein d'une entreprise.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'entreprise qui à la volonté de créer un milieu de travail équitable, sain et valorisant aura une longueur d'avance pour attirer des candidats potentiels. Ainsi le fait de démontrer que la qualité de vie au travail et la gestion des ressources humaines sont des priorités pour l'organisation, contribuera à la rétention du personnel.

1.3.2. Les grands défis de la gestion des ressources humaines :

❖ Les mutations technologiques :

Les mutations technologiques, et en particulier les ntic (nouvelles technologie de l'information et de communication) concernant la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de condition de travail et d'aménagement.

De temps, la formation, de motivation et de rémunération sont considérables, Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification du personnel en place, e développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

➤ Quatre impacts des mutations technologiques dominant :

- A- La transformation des organisations :** les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante.
- B- l'accroissement de la productive :** il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissement et nécessite la mise en place de plan sociaux. La veille technologique doit comprendre un volet de productivité.
- C- La modification des compétences requises :** l'évolution technologies crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises.

Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adéquation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable et le bilan de compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération.

Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (mission stables). Elle modifié les critères et les cibles de recrutement. Équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements (due) par l'adoption de diverses formes

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

&déménagement du temps de travail. Remontée de 48 à 54 heures par semaine entre 1980 et 2000, la due semble amenée à croître encore. ³

❖ La mondialisation et l'accentuation de la concurrence :

Les années 2000 sont marquées par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations technologiques franchissent sans délais les frontières, la rigueur et la rapidité est indispensable. L'entreprise doit éliminer surcoût et gaspillages.

Elle doit aller vite pour découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer.

L'implication des salariés est perçue comme avantage compétitif et les responsables hiérarchiques sont les mieux placés pour la développer

L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer le référentiel international et anticiper une évolution convergente.

Les disparités tant au niveau mondial qu'europpéen sont amenées à se réduire dans le cadre d'une convergence accrue.

❖ Les mutations économiques :

Dans un contexte de croissance soutenue mais différenciée, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité, l'entreprise doit pouvoir s'adapter rapidement à des variations de large amplitude. Le cahot c'est-a-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme, concerne un nombre accru d'activité.

❖ L'évolution démographique:

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en terme de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leurs rajeunissements et avoir une politique cohérent de gestion des âges et de la diversité.

³ Mathis Schulte faisait partie du corps enseignant de Wharton School University of Pennsylvania, a Philadelphie et y enseignait la négociation et la résolution de conflits. Il est titulaire d'un Master spécialisé en Psychologie de l'université de Hambourg et a obtenu son Doctorat en Psychologie Sociale-Organisationnelle en 2008 à l'université de Columbia à New York.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

❖ Les mutations sociologiques et la diversité :

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles (notamment concernant le travail et l'argent) et de cohérence collectives accélérés par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. De plus l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples, la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduisent par les grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés d'aujourd'hui. ⁴

⁴ EDEM

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Section 02 : Le rôle de la fonction ressources humaines :

Dans cette section notre objectif est de retracer les rôles de la gestion des ressources humaines, leur importance dans un environnement de l'entreprise. Et leurs objectifs, à la fin de la section nous parlerons sur les principales activités de la gestion des ressources humaines.

2.1 Les rôles de la fonction R.H :

La gestion des ressources humaines joue un rôle important dans la vie de l'entreprise, Dans la vie salariée, et dans les pratiques managériales. Les rôles de la gestion des ressources humaines selon I.Sékou sont :

2.1.1 Besoins et attentes des organisations en vers le service des ressources humaines :

Comment contribuer davantage à la création de valeur et la performance globale de l'organisation ? Voila l'enjeu fondamental auquel la GRH est confrontée en ces débuts du 21^{ème} siècle. Les réponses à cette question viennent parfois à travers un model intégrateur ou

Une synthèse qui trace le profil de nouveaux rôle joué par les DRH pour s'adapter aux Exigences présente de leur profession ; ces rôles doivent réponde prioritairement aux besoins Et aux attentes des organisations. La formulation des besoins de l'organisation et des attentes des autres dirigeants à L'égard du SRH ne peut être bénéfique à tous les acteurs organisationnels.

2.1.2-partenaire stratégique et agent de changement :

Le service SRH a joué auparavant un rôle restreint, les tâches de certains spécialistes se limitaient aux activités de recrutement, sélection, élaboration de programme de formation ou de gestion du programme d'évaluation du rendement de RH.

Durant la décennie 1980, Le SRH a été appelée à justifier son existence et à s'aligner Sur les objectifs de l'organisation. On s'est mis des lors à qualifier le rôle de la formation RH De <rôle stratégique>. Le SRH a ajusté ses objectifs et plan d'action après que la direction Générale de l'organisation ait fait ses choix ; il s'est retrouvé investi de multiple missions a Tenue hautement complexe : politique de rémunération, gestion des carrières, restructuration⁵

⁵ -www.lamicrofinance.org/ressources_centers/ressources_humaines.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Du personnel...etc. Ce rôle l'implique dans des questions d'affaires qui lui permettent de créer plus de

Valeur et d'être considéré comme une valeur ajoutée génératrice efficacité.

Le rôle de partenaire stratégique amène les professionnels des SRH à devenir capables

D'accompagner les changements organisationnels de plus en plus fréquents suite à la rapidité

Des évolutions technologiques.

2.1.3-Expert fonctionnel :

Traditionnellement, les professionnels en RH ont résumé ce rôle en techniciens ; en utilisant les outils du recrutement et de la sélection pour l'embauche des salariés, en faisant Respecter les règles disciplinaires.

Avec le recours à la nouvelle technologie de l'information dont l'impartition, la fonction RH d'aujourd'hui peut devenir plus efficace et œuvre à améliorer la qualité de son engagement a ce titre le système intranet en matière de GRH sont de plus en plus utilisés, toute l'information sur un salarié .Tous les traitements en matière de protection sociale, accident de travail... sont désormais pris en Charge directement par chaque salarié.

Le développement de nouveaux outils technologiques responsabilise davantage la personne

Quand à son propre développement (formation, carrière, mobilité) en même temps qu'il libère les experts en GRH de leur rôle de techniciens pour les rendre professionnels.

2.1.4-Champion des clients internes :

Avant, les professionnels en RH en joué un rôle de conseillers auprès des autres Membres de la direction et un rôle social auprès des salariés.

Aujourd'hui le rôle de conseillers auprès des cadres hiérarchiques consiste à remplir un rôle Plus actif de consultant, c'est-à-dire travaille en collaboration avec eux pour résoudre leurs Problèmes particuliers.

Le rôle social auprès des salariés (et leurs syndicats) consiste à connaître leurs besoins

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

(Équité, employabilité, éthique...) et leurs attentes, à être sensible à leurs problème et à éviter

De prendre des positions à l'encontre de leurs intérêts.

2.2 Importances de la fonction ressources humaines :

Gérer les hommes est un concept qui permet de remonter à l'organisation des Premières unités sociales : un chef, une division des activités nécessaires à la vie, ou à la Survie, un partage des responsabilités, etc.

Dans toute entreprise les ressources humaines ne sont pas toujours considérées Comme des partenaires privilégiés. L'idée du partenariat interne n'as pas encore fait son Chemin de manière effective. Elle subit encore les contrecoups de l'approche taylorienne Puisqu'encore souvent, ils ne sont considérés que comme les éléments de production au même titre que tous équipement ou matériel utilisé. Ainsi, dans sa forme primitive, cette organisation de vie sociale a nécessité la formation distincts aux activités différentes, mais complémentaires, l'autorité et le pouvoir étaient réussis entre les mains du chef de tribu, du groupe ou du clan et ça responsabilité étai d'établir les critères de partage des activités et des ressources à partir de critères qu'il prédéfinissait suivant l'objectif choisie au travers du concept de la délégation d'autorité, de pouvoir et de prise de décision, la gestion des hommes se confondait éventuellement avec le concept de gestion tribal.

Avec le développement de la civilisation, et face aux difficultés rencontrées, le besoin De recruter des individus qui disposent d'un savoir faire est de plus en plus ressentir. La première forme de recrutement intelligent qui apparaitre dans le concept de l'organisation de force de sécurité interne et de protection externe. Ces forces ayant des besoins de structures Solides et permanents, de logistique de tous genres.

2.3 Les objectifs de la fonction des ressources humaines :

Les objectifs servent plusieurs finalités, ils influencent les activités des ressources Humaines et doivent être élaborés pour aider les gestionnaires à réaliser les finalités de l'organisation et des ressources humaines, par exemple un objectif d'équité en emploi va Affecter chacune des grandes activités des ressources humaines, comme le recrutement, la Formation. Les objectifs sont aussi les standards par rapport auxquels le succès des décisions Des gestionnaires est évalué, par exemple atteindre un certain pourcentage du marché¹⁴.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.3.1 Objectif économique :

Cette fonction contribue à l'accroissement de l'efficacité des résultats financiers D'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et des aptitudes. Des chacun de ces membres (division de travail entre les unités, analyse et description des Postes rationalisation aux décisions, meilleurs sélection des conditions des candidats...).

2.3.2 Objectif humaines :

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme est une ressource qui ne peut être considéré Et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation du Travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus, cherché à améliorer les Relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de L'organisation. Elle les amène à examiner leur comportements, leur façon de diriger, de Participer, de communiquer, et en enfin de contrôler.

2.3.3 Objectif d'actualisations :

Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitude des potentiels De chacun des personnels afin de lui permettre de se préparer à faire face aux changements Multiples (politique, technologie, humain, économique et sociale) et de réaliser son plan de Carrière et ambitions.

2.4 Les principales activités des G.R.H :

«Le terme compétence fait référence à ce qui doit être au cœur de la contribution de la GRH à la stratégie de l'entreprise ».⁶

En réalité, la recherche en termes de ressources humaines ne se focalise pas sur l'homme Lui-même mais sur son savoir faire tel qu'il soit physique ou moral. C'est pour cela, les missions de la fonction ressources humaines sont : l'acquisition, la stimulation et le

⁶ SEKIOU Lakhder et Al, gestion des ressources humaines, Montréal, 2 ème édition,2002

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

développement des compétences, car l'entreprise doit se battre pour être compétente afin de rester compétitive.

2.4.1 : L'acquisition du personnel :

L'entreprise doit définir au préalable ces besoins en termes de quantité et surtout de Qualité à travers, le système de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Mais elle doit développer auparavant des procédures de définitions de postes qui lui permettront de disposer de profils de poste, c'est-à-dire le type de compétences nécessaires pour t permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins

En effectifs humains qui répondent à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme » La gestion prévisionnelle du personnel est un outil au service de la gestion des ressources humaines. Elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins et des ressources en personnel d'une organisation. Elle s'organise dans des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs. Il va de soi que ces démarches sont simultanées et en relation permanente entre elles, en s'intégrant dans un vaste système de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Cette approche repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs et des Disponibilités en ressources humaines, sachant que les besoins qualitatifs et quantitatifs en Ressources humaines évoluent dans le temps, afin d'assurer sa survie, l'entreprise doit Anticiper ces évolutions pour mettre en œuvre les politiques qui permettent de maintenir ou D'atteindre l'équilibre qualitatif et quantitatif des emplois et des hommes.

L'ensemble des prévisions et des analyses qualitatives et quantitatives des compétences et des effectifs n'ont qu'un seul objectif : faire apparaître les déséquilibres potentiels suffisamment à temps pour entreprendre des politiques de régulation permettant de les atténuer ou, dans les meilleurs cas, de les faire disparaître.

2.4.1.1.1 Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont :

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- La GPEC étudie les perspectives d'emplois, y identifie les difficultés futures des Précautions sur les évènements et prévoirait des crises susceptibles d'arriver.
- La GPEC est la prévoyance des incidents, la projection du devenir de l'entreprise (Orienter d'une manière stratégique l'entreprise et son avenir) et les besoins en personnel.
- La GPEC est une approche logique de la gestion des ressources humaines une Préparation de solutions futures aux évènements, une réflexion sur les mouvements humains.
- La GPEC essaye de découvrir des structures d'adaptation à un futur imprévisible, Étudie les possibilités de repenses aux phénomènes environnement.
- La GPEC a pour but la détermination et le suivie de la progression des rémunérations (La masse salariale).
- La GPEC tante de réaliser une cohérence entre les objectifs à atteindre d'une Entreprise et les moyennes mises en œuvre.

2.4.1.1.2 Les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

Les politiques correctrices instaurées à l'issue de la GPEC nécessitent des outils tant Que leur contenu que pour leur suivi

A. La formation ;

La formation est un moyen de produire de la compétence. Elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

- **Une approche économique :**

Il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles de l'entreprise. Cette dernière investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés D'acquérir de nouvelles compétences, elle attend un retour sur son investissement en terme D'accroissement de la productivité et de la compétitive.⁷

- **Une approche psychologique :**

La formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement.

⁷ -[www.foad-refer.org/IMG/PDF/cours GRH.com](http://www.foad-refer.org/IMG/PDF/cours%20GRH.com)

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- **Une approche sociologique :**

La formation devient un outil de socialisation des individus elle devient un vecteur du Développement de la culture organisationnelle.

La formation peut intervenir à l'initiative de l'employeur (au moyen, entre autre, du Plan de formation) ou à celle du salarié par l'utilisation des deux dispositifs juridiques Individuel de formation).

B. La transmission des savoirs :

Les entreprises sont, aujourd'hui, confrontées au départ massif en retraite des seniors. Or, peu ont anticipé la transmission des savoirs au risque de voir se perdre des compétences et Des réseaux informels tissés au fur et à mesure de leur carrière. Il existe pourtant de nombreux

Outils favorisant la transmission des connaissances au sein de l'entreprise comme logiciels

C. L'évaluation

L'évaluation est utile à plusieurs stades de la vie du salarié pour mesurer, entre autres, le Niveau des compétences acquises et celles restant à acquérir. Pour être utile et efficace, un Certain nombre de principes doivent être respecté :

❖ **Expliquer le « pourquoi de l'évaluation »** : s'agit-il de rémunérer, promouvoir, recruter, Former, favoriser la communication, collecter des données, créer un dialogue social..... ? L'objectif de l'évaluation doit être clair pour ne pas susciter des désillusions auprès du Salarié évalué. L'absence d'enjeux est un risque pour la pertinence de l'évaluation.

L'objet de l'évaluation :

L'évaluation porte-t-elle sur les compétences d'après un référentiel établi ? Sur les Résultats d'une mission ?...Elle n'est pas arbitraire et illimitée mais circonscrite à un domaine Défini au préalable et porté à la connaissance de la personne évaluée.⁸

❖ **Identification de l'évalué et de l'évaluateur :**

Pour mener une évaluation, il faut obligatoirement une personne à évaluer et un Évaluateur. Se pose alors la question de la légitimité de l'évaluateur : est-ce un supérieur Hiérarchique direct ? Éloigné ? Exerce-t-il une mission proche de celle de la personne

⁸ EDEM

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Évaluée ? Cette problématique est forte dans le cadre de la mise en place d'une évaluation à 360° où une personne se trouve évaluée par un panel de collaborateurs (supérieurs Hiérarchiques comme personnes placées sous sa direction), voire de partenaires extérieurs (Fournisseur, clients ...) dont elle ne connaît pas l'identité, protégé par l'anonymat et réalisé un cabinet extérieur à l'entreprise.

L'ensemble de ces questions renvoie à la perception de la légitimité de l'évaluation par la Personne qui y est soumise. De cette légitimité naît l'efficacité de ce procédé, outil aidant à Mesurer les effets les politiques correctrices de la Gestion prévisionnel des Emplois et des compétences.

2.4.1.2 Le recrutement :

La démarche du recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources Humaines de l'entreprise ; c'est à travers le recrutement, par exemple, que peut être rajeunie Une population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétences peut être ajusté. Il Y'a donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre En œuvre pour les conduire. On appelle recrutement : « l'ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant »

La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse, c'est une action qui Se déroule en plusieurs étapes. C'est pour cela qu'on parle de processus de recrutement, de ses Sources, ses méthodes et ses techniques.

2.4.1.2.1 L'importance et les objectifs du recrutement :

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les Ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux. Les principaux objectifs visés par le recrutement sont :

- ❖ Elaborer des moyens et des techniques permettant à l'organisation de trouver des Candidats de qualité
- ❖ Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur Coût
- ❖ Contribuer à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de L'organisation

Le processus de recrutement inclut généralement toutes les étapes que l'organisation

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Entend suivre afin de trouver le candidat qualifié pour combler un poste vacant. La Réussite de ce dernier repose sur l'existence d'une définition du poste qui va permettre Une bonne information des candidats et l'établissement aisé du profil du candidat Recherché.

2.4.1.2.2 Les modes de recrutement :

Deux grandes sources de recrutement existent, interne et externe, avec chacune de nombreux Canaux.

A. Le recrutement interne :

Dans certaines organisations, le recrutement interne est une priorité qui fait partie des Valeurs, dans d'autres c'est une pratique ponctuelle.

Il est préférable de recourir au marché interne car c'est l'une des meilleures façons de Recruter et l'une des moins coûteuses, car ces salariés connaissent déjà l'organisation. Ce type de recrutement peut être considéré comme des réaffectations internes (promotions, Transferts,.....), qui constituent un bon moyen pour la motivation des salariés Nous pouvons définir le recrutement interne comme une politique où l'on comble des Postes vacants en ayant recours d'abord aux ressources humaines déjà en service dans L'organisation, Ce mode de recrutement dégage certains avantages :

- ❖ Chance égale pour tous les salariés ;
- ❖ Limitation des départs au cours de carrière ;
- ❖ Effet stimulant pour le personnel, motivation et satisfaction

Comme il peut engendrer des inconvénients qui sont :

- ❖ Coût élevé de l'entraînement ;
- ❖ Jalousie, tension et conflit entre les salariés ;
- ❖ Choix limité surtout dans les petites entités.

B. Le recrutement externe :

Outre l'absence ou l'inadéquation de candidatures internes, différentes raisons peuvent Imposer la prospection externe : la croissance de l'organisation, de nombreux départs des Salariés, la correction de la pyramide des âges.

L'inconvénient majeur réside dans le coût et le temps requis pour la recherche, la

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Sélection et l'intégration des personnes extérieures, outre cet inconvénient il y a aussi :

- ❖ Le risque de se tromper sur la valeur réelle des candidats.
- ❖ Démotivation des salariés internes surtout si le recours à l'extérieur est

Systematique.

Mais le recours au marché externe apporte des avantages tels que :

- ❖ L'apport du sang neuf : enrichissement en terme d'idées nouvelles et renouveler Particulièrement des ressources humaines compétentes ;
- ❖ Remédiassions aux problèmes créés par une compétition interne pour un même Poste ;
- ❖ La bonne formation des recrues (possédant des qualifications)

2.4.1.2.2 Les méthodes de recrutement :

A. Pour le recrutement interne :

Des nombreux canaux avisent les salariés de la vacance :

- L'affichage des postes :

C'est une pratique répandue dans les administrations et les entreprises disposant d'un Réseau d'agences, de succursales et de concessionnaires, et cela en affichant les possibilités D'emploi au sein de l'entreprise. Cette méthode offre des chances égales à tous les employés.

- Le réembauche :

Le réembauche d'un ex employé est un moyen peu coûteux et efficace du recrutement Interne, l'entreprise procède déjà des informations sur le comportement et les aptitudes de ses Anciens employés.

- La mutation ou le transfert :

Cette méthode qui consiste à muter ou transférer des employés pour d'autres fonctions ou Services leur permet d'acquérir une vision globale de l'organisation.

Il existe aussi d'autres méthodes pour le recrutement interne qui consiste dans les : notes de Services, réunion et le journal interne.

Le recrutement interne permet de motiver et de satisfaire les employés mais le coût de

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Leur entraînement pour les nouveaux postes reste élevé.⁹

B. Pour le recrutement externe :

Plusieurs techniques existent, nous citerons les plus importantes :

- Les candidats spontanés : sont ceux qui font de la prospection. Ils prennent l'initiative de faire savoir à l'organisation en quête d'un personnel nouveau qu'ils sont disposés à accepter des postes vacants sans que celle-ci en fasse la demande, ce qui reflète la bonne image de désorganisations sur le marché du travail.
- Les organismes de placement : ceux-ci présentent des candidats spécialisés et performants aux entreprises qui cherchent un nouvel effectif susceptible d'occuper les postes vacants. Ils ont pour mission d'assister les demandeurs d'emploi mais également les employeurs.
- Les chasseurs de têtes : pour les cadres de haut niveau et pour les profils rares, il est fait appel à des

Chasseurs de têtes qui apportent des candidats potentiels, identifiés grâce à leur banque de Données et à leur réseau de relations.

La compétence est garantie, l'efficacité aussi mais son coût reste très élevé.

Les institutions d'enseignement et de formation :

Ce sont des universités, des institutions d'enseignement technique et professionnel qui constituent les sources importantes de recrutement, car elles présentent leurs jeunes diplômés

Aux entreprises. Il existe aussi d'autres techniques de recrutement externe telles que : les Annonces diffusées par différents média : journaux, télévision, radio, revues, ...etc.

Aujourd'hui, les employeurs se tournent vers Internet pour recruter leur personnel, Technique plus ou moins récente dont l'intérêt majeur réside dans la rapidité de la Communication.

Internet, offre des possibilités quasi infinie de recrutement autant aux candidats qu'aux Employeurs.

⁹ -PERRETI Jean-Marie, ressources humaines et gestion du personnel, édition Librairie Vuibert, 2^{ème} édition, 1998.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.4.2 : La stimulation des ressources humaines :

Le psychologue américain Vroom à découvert sa célèbre équation :

« Performance = f (compétences x motivations) »

D'après cette équation il est clair que l'acquisition de la compétence adéquate n'est Pas suffisante, il faut la stimuler à travers la motivation afin d'optimiser la performance, pour Arriver à cette finalité, il faut développer un système de :

- ✓ Rémunération
- ✓ L'appréciation des performances à travers la considération ;
- ✓ L'amélioration des conditions de travail ;

2.4.2.1 : La rémunération :

La fin des années 90 constitue une consécration pour la fonction rémunération.

Désormais, rémunérer ne signifie plus payer, mais aussi attirer, motiver et retenir les salariés Performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

La rémunération est un élément essentiel et reconnu de la stratégie ressources humaines, c'est pour l'entreprise un moyen de diriger l'activité vers la réalisation des objectifs précis ; encor faut-il pour cela choisir le bon dosage des « ingrédients » qui composent le système de rémunération. Il est nécessaire d'établir un système de rémunération cohérent avec la politique et les objectifs de l'entreprise, qui tient également compte des attentes des salariés La rémunération globale a deux composantes :

- ✓ La rémunération directe :

Elle comprend les paiements en espèce et en nature, les sommes gagnées par les Salariés et les gains résultants d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes D'incitation et d'intéressement.

- ✓ La rémunération indirecte :

Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires, il s'agit d'autres paiements ou

Prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux.¹⁰

2.4.2.1.1 Qualité d'un bon système de rémunération :

Une politique de rémunération doit être :

¹⁰ EDEM

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Adaptative : car un bon système de rémunération doit disposer d'une souplesse suffisante pour s'adapter aux changements.
- Stimulante : le système de rémunération doit inciter le personnel à agir et orienter leurs efforts en direction des priorités de l'entreprise.
- Compétitive : car il ne doit pas pénaliser l'entreprise par rapport aux concurrents. Cette condition sera souvent obtenue en augmentant la flexibilité de la rémunération.
- Flexible : pour mettre les ajustements nécessaires d'une période à l'autre.
- Equitable : compte tenu de la qualification des salariés et du marché de travail ; l'importance respective des fonctions et des responsabilités dans l'entreprise afin de ne pas créer de sentiments d'injustice.

2.4.2.1.2 Les objectifs de la rémunération :

Les principaux objectifs de rémunération se résument comme suit :

- Acquérir des ressources humaines compétentes :

En offrant une bonne rémunération, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettent d'augmenter les profils de l'organisation.

- Conserver les ressources performantes :

Offrir une rémunération équitable et satisfaisante permet d'éviter les départs au milieu des carrières.

- Motiver les ressources humaines.
- Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques.
- Respecter la législation et la rationalisation.
- Avoir un objectif concurrentiel grâce au contrôle des coûts salariaux.

2.4.2.1.3 Les éléments constitutifs de la rémunération :

A. Le salaire de base :

Montant versé au salarié ; fondé sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce, en ajoutant tous les autres avantages liés à l'emploi.

B. Les heures supplémentaires :

Elles doivent être analysées du point de vue des causes qui les justifient et des efforts qu'elles entraînent ; car elles sont effectuées au-delà de la durée légale de travail.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

C. Les primes :

- Les primes conventionnelles : elles sont reçues en générale à la fin de l'année.
- Les primes individuelles : octroyées aux salariés qui arrivent à répondre aux Objectifs fixés au préalable.
- Les primes collectives : elles représentent un effort général.

D. Les avantages complémentaires :

On peut classer les différents avantages selon divers critères :

- Avantages dont bénéficient l'ensemble du personnel :

Accordé sans distinction à tous les salariés, ces avantages généralement non monétaires sont Principalement :

Les titres restaurant. Les clubs ou installations sportives de l'entreprise mis à la disposition des salariés...etc.

- Avantages attribués de manière sélective :

Cette deuxième catégorie recouvre les avantages qui ne sont pas attribués systématiquement à l'ensemble de l'effectif.

La politique en matière d'attribution de ces avantages diffère d'une entreprise à une autre ;

Parmi ces avantages : automobile, voyage, logement,.....etc.

- Avantages sociaux :

Ils peuvent concerner la couverture du risque maladie, du risque décès, invalidité, la Prévoyance,

Des congés supplémentaires. Ou encore : c'est une partie de la rémunération que

Touche une personne en dessus de son salaire ; sans nécessairement fournir un effort en Conséquence.

2.4.2.2 : L'évaluation des performances :

De nos jours, les organisations se trouvent confrontées pour se développer ou simplement survivre, à la nécessité d'améliorer leur performance.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'évaluation de la performance du personnel devient alors une préoccupation prioritaire pour les employeurs, car celle-ci a surtout comme objectif d'atteindre les résultats escomptés et de développer les compétences des salariés.

L'évaluation des performances implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés dans une organisation, tant au niveau du savoir, que du savoir faire et du savoir Être. Elle repose sur l'habilité d'un salarié à accomplir ses tâches en fonction de certaines Attentes

A- Utilité et importance de l'évaluation :

L'évaluation des performances est d'une grande utilité pour l'entreprise car elle Permet de : préparer une relève adéquate à partir des talents disponibles dans l'entreprise, et cela en mesurant les résultats atteints par rapport à ceux souhaités de façon à reconnaître la Performance de chaque salarié.

Contrôler les coûts de la main d'œuvre, aider à la gestion prévisionnelle des ressources humaines et établir une rémunération au mérite qui sera plus équitable l'évaluation des performances correspondant à une nécessité au plan économique, vue la pression du marché et la férocité de la concurrence qu' exige un produit de qualité ; quand au plan organisationnel, elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation des salariés A leur taches, comme elle répond aussi à un besoin humain (se remarquer grâce à sa Compétence, mesurer sa propre efficacité).

L'évaluation de la performance est un processus en perpétuel mouvement, qui implique de la planification, de la révision, de l'analyse des tâches et des résultats de l'ensemble du personnel en vue d'identifier les qualifications de chacun et la contribution qu'il apporte.

B- Les objectifs de l'évaluation des performances :

L'évaluation du personnel a pour objectif essentiel d'évaluer la performance réelle et Les aptitudes du salarié au travail pendant une certaine période afin de la comparer à une

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Norme établie. Cette évaluation permet par la suite, au service des ressources humaines de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre des décisions administratives¹¹

- L'évaluation du rendement (sanctionner objectivement le rendement atteint)
- L'évaluation des compétences (évaluer les compétences professionnelles et qualités

Personnelles)

- L'évaluation des potentiels (recenser les capacités d'évolution disponibles) Et vise, au sein d'une activité, essentiellement trois objectifs qu'il doit interpréter, en

Terme de résultats mesurables, le savoir, savoir-faire, savoir être et d'aptitudes potentielles, en d'autres termes, l'accomplissement de tâches ou de missions compatibles avec un rôle Prédéfini, à travers des résultats mesurables et des comportements observables.

- L'aptitude à la réalisation de programme de travail et d'objectifs spécifiques et

Intégrés,

- La capacité de renseigner sur les potentialités d'une personne à assumer des Responsabilités différentes et/ou plus complexes. Promotion, rémunération,.....) avec plus D'efficacité.

2.4.3 : Le développement des ressources humaines :

Dans cette troisième mission, l'entreprise doit faire évoluer ses compétences à travers Les orientations prises.

Qui dit développement dit :

- Formation ;
- Promotion ;
- Gestion des carrières.

Les trois missions citées sont étroitement liées, et cette dimension prévisionnelle est la Clef de la participation de la fonction GRH dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, Puisque la stratégie veut dire fixer des objectifs à long terme.

¹¹ PERRETI Jean-Marie, ressources humaines, Vuibert, 8^{ème} édition,2003-2004.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.4.3.1 : La formation :

La formation est devenue aujourd'hui un enjeu majeur pour toute entreprise et prend une nouvelle dimension stratégique. Il s'agit de développer de nouvelles compétences pour pouvoir affronter et répondre aux impératifs du changement. La formation constitue le moyen de préparer les hommes au changement et elle vise la promotion d'une nouvelle culture. Comme elle vise à faire évoluer les savoirs être d'une personne et à permettre une évolution des attitudes et comportements l'étude sur la formation se fera au complet dans le deuxième chapitre de notre travail.

2.4.3.2 : La gestion des carrières :

On peut définir le mot « carrière » comme l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquelles il reçoit une rétribution. Quand à l'expression « gestion des carrières » on peut la définir comme suit : « Un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences. » La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sien de l'entreprise.¹² Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur les besoins de l'entreprise, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels.

A- L'importance et l'utilité de la gestion des carrières :

La gestion des carrières prend une place suffisamment grande dans l'existence de l'entreprise, au point de devenir préoccupante.

La gestion de sa carrière peut aider un individu à progresser dans sa vie professionnelle, il doit s'en occuper activement ; autrement dit, c'est considérer son avenir comme un patrimoine.

Elle est importante pour l'individu du fait qu'elle lui permet de :

- Développer ses compétences et son travail
- Satisfaire ses besoins et ses aspirations personnelles (reconnaissance, accomplissement)

¹² Mathis Schulte faisait partie du corps enseignant de Wharton School University of Pennsylvania, à Philadelphie et y enseignait la négociation et la résolution de conflits. Il est titulaire d'un Master spécialisé en Psychologie de l'université de Hambourg et a obtenu son Doctorat en Psychologie Sociale-Organisationnelle en 2008 à l'université de Columbia à New York.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- S'intégrer d'avantage dans l'entreprise
- La gestion des carrières est utile également pour l'organisation, vue qu'elle permet de
- Mobiliser ses employés en vue de l'atteinte de ses objectifs
- Diminuer le risque de sous utilisation ou mauvaise utilisation
- Réduire le roulement des ressources humaines et favoriser la croissance des individus et de l'organisation
- Améliorer la flexibilité humaine de l'organisation

C. Rôle du service ressources humaines :

Le service ressources humaines peut jouer un rôle essentiel en donnant la chance à chaque membre de l'organisation de développer sa propre carrière et cela en établissant une séquence d'emplois à occuper afin que chaque salarié sache de quelle façon atteindre le poste désiré dans la hiérarchie. Il peut surtout avoir un rôle de stimulateur, comme celui de sensibiliser chaque salarié à la connaissance de toute la famille d'emplois susceptibles de conduire à des promotions.

En somme, le service des ressources humaines peut jouer un rôle à double facette en aidant les salariés à promouvoir leur carrière et en répondant aux objectifs de l'organisation pour que celle-ci remplisse sa mission.

2.4.3.2.1 Le processus de la gestion des carrières :

Le processus de gestion des carrières dans les entreprises passe par trois étapes principales :

Première étape : la planification :

L'entreprise doit informer son personnel des éventuelles possibilités de carrières existantes, afin de pouvoir élaborer un plan de carrière.

Deuxième étape : la mise en œuvre :

Une fois le plan de carrière établi, l'organisation doit mettre en œuvre un processus de carrière qui décèlera les obstacles qui font de l'ombre à la carrière de ses employés, mais aussi aider ces derniers à orienter leur propre carrière et cela en adoptant des programmes de formation ou autres.¹³

Troisième étape : l'évaluation :

¹³ EDEM

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Elle permet de connaître et de contrôler l'efficacité du processus de carrière, et déterminer s'il est en mesure de satisfaire les besoins des salariés tout en développant leurs compétences. Confrontées à un environnement concurrentiel, technique et socio-économique de plus en plus complexe et changeant, les entreprises recherchent toujours plus de réactivité pour maintenir et accroître leur compétitivité.

Cette réactivité dépend pour beaucoup sur les compétences car elles sont le centre de l'intelligence de l'entreprise, à cette finalité l'entreprise doit impérativement mettre en place des actions de formation efficaces.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Section 03 : La planification et l'appréciation des ressources humaines

3.1 La planification des ressources humaines :

Plusieurs dirigeants se posent certainement la question « mais s'il n'y a pas de directeur de personnel comment peut on s'occuper de ses actives ? ». D'autre se demandent : comment ils doivent s'y prendre pour intégrer les activités reliés à la G.R.H aux activités des autres services du marketing, les finances, de production. Donc on doit entretenir d'un cycle de développement optimal des R.H d'une Organisation à fin de répondre aux deux leurs questions posée ci-dessus

➤ Définition de la planification :

La planification des R.H est un ensemble d'activités qui permettent aux dirigeants D'une entreprise d'identifier, d'évaluer et définir leurs besoins en R.H en tenant compte de Leurs objectifs, leurs programmes d'action et de développement à court et moyen terme. « La planification des R.H est aussi le processus par lequel une entreprise s'assure Qu'elle a le bon nombre et la bonne place, en temps voulu, à fin de faire des choses pour les Quelles elles sont les plus utiles et les plus efficace

➤ Les étapes de la planification des R.H :

Les principales étapes à suivre dans la planification des R.H sont les suivants :

A- Définition des objectifs généraux à long terme de l'entreprise :

Les objectifs de la base d'une les suivants : La situation du marché, les besoins de ses Clients, et les produits ou services, qu'ils désireront à long terme, la rentabilité, les changements technologiques anticiper, le degré de l'action et de la décentralisation que les Cadres veules introduire, d'améliorer la productivité et l'efficacité de toutes les ressources de L'entreprise.

B -Définition et projection des besoins en R.H :

Ces besoins devront être précis en terme qualitatifs et quantitatifs pour l'ensemble De l'entreprise, ainsi que pour chaque unité, section département, selon les devers types

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

D'employés, c'est-à-dire le personnel de production, de vente, de bureau, les techniciens, le Personnel d'encadrement aux niveaux inférieurs, intermédiaire et supérieurs.¹⁴

C-La mise au point d'un inventaire permanent des R.H pour catégories d'employés :

La meilleure façon d'améliorer ses chances de prédire l'avenir avec plus de certitude, C'est de bien connaître la situation présente, idéalement est inventaire devra contenir Beaucoup d'information de nature qualitative, en plus des données quantitatives, telles que le Nombre d'employés, pyramide, d'âge, de degré de scolarité, d'expérience.

D-analyse et évaluation des R.H de l'entreprise :

Afin d'identifier des employés qui ont atteint les limites de leur potentiel, ceux qui Démontrent des capacités de développement, ceux qui sont marginaux.

E-Elaboration de programme d'action et de développement conformes aux besoins de l'entreprise :

L'élaboration d'un programme d'action et développement permet à un même Supérieur d'agir différemment avec ses subordonnés, dans d'autres cas, il aide quelqu'un qui a énormément de potentiel à se préparer à une promotion future, un autre qui a un potentiel Comment s'y prendre pour s'adapter à des changements nouveaux survenus dans sa tâche actuelle, ou qu'il cherche quelle dernière chance accordée à un employé marginal avant de le Renvoyer ou le mettre à la retraite.

F-Conciliation de ses programmes d'action avec les budgets généraux d'opération et D'investissement de l'entreprise :

Nous avons mentionné que la raison d'être de la planification des R.H c'est d'assurer Que les objectifs vitaux d'une entreprise soient atteints, il est donc nécessaire de concilier les Plan des R.H avec ceux du marketing, de la production, approvisionnement, de la distribution et des finances, la projection de la main-œuvre doit se traduire en terme monétaire et être de profit anticipé.

Cette conciliation avec le budget permettra de réviser et corriger l'utilisation ou la sélection de telle catégorie d'employés.

¹⁴ www.lamicrofinance.org/ressources_centers/ressources_humaines.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

G-Evaluation et révision périodique des plans et programmes d'action à la lumière

Des informations recueillies et des nouveaux changements anticipés :

Planifier c'est en quelque sorte tenter de connaître le futur : c'est encore anticiper

L'atteinte de certains résultats dans un contexte d'incertitude et d'asymétries informationnelles concernant les changements susceptibles de se produire.

Ils seront donc utopiques de croire qu'une fois qu'un objectif est fixé, faudra Absolument l'atteindre .pour ce faire, il est nécessaire de contrôler et cueillette d'information Qui permettront d'une part, d'évaluer les résultats à la lumière de ses informations. D'autre Part de réviser ces plans en tenant compte des changements intervenus depuis la préparation Du plan tant internes qu'externes.

3.2 l'appréciation des ressources humaines

3.2.1 L'appréciation :

« L'appréciation est la première étape de tout programme De développement des carrières, elle s'inscrit aussi dans une perspective d'amélioration des Relations de travail, en favorisant le dialogue entre les responsables hiérarchiques au cours Des entretiens nécessaires à sa mise en œuvre. »

3.2.2 les objections de l'appréciation :

Le système d'appréciation a des objectifs immédiats qui sont réalisés au cours de l'entretien d'appréciation lui-même :

- ❖ Faire le point sur le poste et sur la qualité du travail du subordonné dans le poste.
- ❖ Faire le bilan de la réalisation des objectifs de l'année précédente et élaborer les objectifs pour l'année suivante.
- ❖ Discuter des possibilités et des besoins d'évolution du salarié : mutation ou promotion lié aux mouvements de l'effectif et à l'évaluation du volume d'affaires, mutation ou promotion liée au développement.
- ❖ Dégager les besoins de formation du salarié.¹⁵

Le système d'appréciation a également des objectifs différés qui sont réalisés à la suite de

¹⁵ Melle LAIHEM Nadjet et Melle LAOUISSET Samia, «les rôles du directeur des ressources humaines dans l'entreprise algérienne cas COTITEX»,2005/2006.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'entretien d'appréciation et qui en utilisent les résultats :

- ❖ Servir de base au supérieur hiérarchique et aux spécialistes de gestion des ressources humaines pour l'attribution de primes annuelles de parts individualisées de rémunération, ou pour la décision concernant l'augmentation annuelle.
- ❖ Servir au supérieur hiérarchique et aux spécialistes de gestion des ressources humaines pour élaborer le plan de formation.
- ❖ Déclencher éventuellement une opération de redéfinition du poste.
- ❖ Servir au futur supérieur hiérarchique et aux spécialistes de gestion des ressources humaines dans le cas de promotion interne et de mutation.
- ❖ Servir l'appréciation faite du supérieur hiérarchique par sa propre hiérarchie : L'appréciation d'un salarié qui est lui-même responsable hiérarchique comprend l'appréciation de la gestion qu'il fait de ses collaborateurs, les comptes rendus des appréciations qu'il a conduites sont une source d'information sur ce point.

Le système d'appréciation a enfin des objectifs indirects :

- ❖ Donner au successeur d'un hiérarchique une base d'informations synthétiques à partir de laquelle il pourra connaître ses collaborateurs : les fiches d'appréciation sont un Support utilisable dans les entretiens de prise de contact.
- ❖ Donner au département gestion des ressources humaines, une base d'information lui permettant de rendre plus rapides et efficaces ses contacts avec les hiérarchiques.
- ❖ Donner au département gestion des ressources humaines une base d'information lui permettant d'asseoir la gestion prévisionnelle du personnel.
- ❖ Amener le salarié et son supérieur à faire le point et à prendre un peu de recul au moins une fois par an par rapport à la pression du travail quotidien.
- ❖ Transmettre au salarié les informations et signaux sur les objectifs et évolution de l'entreprise en examinant leurs conséquences concrètes sur le salarié.
- ❖ Diminuer « l'ambiguïté » entre supérieur et subordonné sur ce qui est attendu du subordonné.¹⁶
- ❖ Disposer dans le dossier du salarié d'informations, permettant d'asseoir des décisions disciplinaires.

¹⁶ EDEM

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

❖ Choix préalable à l'appréciation :

1. Quand fait-on l'appréciation ?

Elle périodique ou exceptionnelle selon les caractéristiques du poste ou de l'activité à Évaluer facilement, cependant plus on monte dans la hiérarchie décisionnelle et plus les Périodes d'appréciation sont espacées.

2. Comment faire l'appréciation ?

Ce choix ne consiste simplement à retenir une méthode, on doit aussi tenir compte des Informations disponibles dans l'entreprise, des succès en matière d'emploi, de gestion des Compétences et de capacités effectives des managers à mener la procédure d'appréciation à Bonne fin.

3. Qui doit faire l'appréciation ?

Le supérieur hiérarchique est bien entendu le plus impliqué dans la procédure d'appréciation mais il y a aussi l'intervention des niveaux plus élevés que le supérieur directement concerné.

❖ Les acteurs de l'appréciation ; les deux acteurs principaux dans l'appréciation sont :

1. L'apprécié :

En principe tous les salariés d'une organisation sont soumis à l'appréciation. Cependant la conception de l'outil peut segmenter des populations spécifiques, par exemple Les cadres, l'idée que les critères d'évaluation et les comportements à favoriser peuvent Diverger en fonction des catégories des salaires. Certaines entreprises expriment des formes D'appréciations non plus individuelles ou collectives, en lien avec des formes particulières D'organisation du travail.

2. L'appréciateur :

Le choix le plus fréquent est celui du supérieur immédiat avec la volonté de responsabiliser la hiérarchie de proximité. Cependant, il existe une tension entre l'accès à l'information et la capacité de prise de décision de l'appréciateur plus il est proche de ses collaborateurs et conscient des difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail, plus il est éloigné des processus de décision ressources humaine.¹⁷

¹⁷ SUE Philipe, choisir et former des hommes, 6^{ème} édition, Paris, 1971.

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Conclusion

Après avoir traité tous les éléments de ce chapitre nous pouvons le conclure en disant que la gestion des ressources humaines est un domaine de connaissances et d'actions très vastes dont les fonctions, et les activités acquièrent une importance croissante dans les entreprises d'aujourd'hui.

Pour adapter l'entreprise au niveau contexte économique national, et à l'environnement international plus en plus concurrentiel, l'évaluation du personnel est devenue une politique très significative en gestion des ressources humaines, car il est une démarche en faveur de l'aide à la décision, et permet de garder une certaine souplesse et une marge d'ajustement, il basée sur les résultats qui mesurent de façon objective la performance du Salarié.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

Introduction

Pour faire participer l'ensemble de l'entreprise à la réalisation des objectifs stratégiques en recherchant une implication particulière des professionnels de la RH, une activité de veille qui supervise et optimise les pratiques de la GRH dans une démarche de performance continue. Le contrôle de gestion RH utilise des tableaux de bord de pilotage pour superviser l'ensemble des activités ressources humaines : le recrutement, les rémunérations, la formation et la gestion des compétences et la gestion de la masse salariale en sont les principaux thèmes.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

Section 1 : concepts généraux sur les tableaux de bord

1. Définition des concepts généraux :

1.1. Tableau de bord :

Un tableau de bord de pilotage est un outil à la fois bien plus complexe et subtil. Il réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est aussi un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion.

Le tableau de bord est l'instrument sans lequel toute démarche de progrès est impensable. Comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fourni sans un instrument de mesure adéquat ? Comment décider en cours de parcours ? Faut-il continuer ainsi, mettre les bouchées doubles ou, au contraire et plus radicalement, changer la manière de voir le problème ? Tout responsable, à un moment ou à un autre, sera confronté à ces multiples dilemmes. Sans un tableau de bord facilitant le pilotage et limitant le risque, c'est sans filet qu'il sera contraint de décider pour sortir de l'expectative. Dès lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée, elle ne peut faire l'impasse du tableau de bord de pilotage.³¹ « Un tableau de bord social est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue d'aider les décisions sociales et de favoriser le dialogue social »³² Le tableau de bord RH se définit comme étant un ensemble d'informations synthétisées et centralisées sur un seul et même document. Permettant ainsi aux dirigeants d'une entreprise de visualiser rapidement les données nécessaires au pilotage de cette dernière et qui les aideront dans les différentes prises de décisions stratégiques.

1.1.1. Les types des tableaux de bord :

Tous les tableaux de bord ne peuvent être créés avec le même contenu. Chaque utilisateur doit recevoir des informations qui sont spécifiques à son rôle et sa mission. Les membres des équipes opérationnelles n'ont pas les mêmes besoins que leurs responsables qui eux mêmes n'ont pas besoin des mêmes informations que l'équipe dirigeante. Les destinataires à chaque niveau reçoivent les informations dont ils ont besoin afin de prendre de meilleures décisions qui améliorent la performance de l'entreprise. Les entreprises doivent créer chaque tableau de bord de la même façon pour fournir une information cohérente à tous

³¹Alain Fernandez : « L'essentiel du tableau de bord » ; 4^e éd : EYROLLES ; Paris, 2013, P02.

³²ALAZARD C, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2007, P539.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

les utilisateurs, mais plusieurs versions de chaque type de tableau de bord doivent être déployées pour tenir compte des besoins des utilisateurs. Il existe ainsi trois catégories de tableaux de bord : stratégique, tactique et opérationnel.

1.1.1.1. Au niveau stratégique :

Le tableau de bord prospectif se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance. Le TBP a pour principales finalités : De communiquer la stratégie, de focaliser sur l'atteinte des performances clés, et de décider les actions globales à entreprendre.

1.1.1.2. Au niveau opérationnel :

Le tableau de bord opérationnel (ou de performance) fournit un état de la performance d'actions de l'entreprise. Son contenu est tourné vers l'action et l'optimisation. Il a pour objectif de révéler les points d'amélioration possible de la performance.

1.1.1.3. Au niveau tactique

Le tableau de bord de gestion : aide les responsables à suivre et analyser les activités des départements, des processus ou des projets. Est destinés aux responsables d'équipes, le tableau de bord de gestion (ou tableau de suivi) rend compte de l'évolution de la performance de l'entreprise. Sous la forme de constats, il aide l'encadrement à savoir ce qu'il se passe et à communiquer sur les progrès et les succès. Il permet d'assurer un travail de surveillance³³.

1.2. Tableau de bord ressource humaines :

Le tableau de bord est un outil de gestion qui réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de la performance RH. Il permet par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Pour cela il convient de déterminer d'emblée une norme attendue pour chaque indicateur du tableau et mesurer son taux d'évolution. »³⁴

« Le tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. »³⁵

³³GUENFISSI Nabila, NISSAS Aicha : mémoire « tableaux de bord un outil de pilotage de la fonction ressource humaine » P 48.

³⁴Jean-Yves Le Louarn « les tableaux de bord ressources humaines » éditionsLIAISONS ; Paris ;2008, p 13

³⁵ Idem P 38

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

1.2.1. Historique et évolution des tableaux de bord ressources humaines :

Les origines du tableau de bord remontent au début du 20^{ème} siècle, avec l'apparition de l'ère industrielle. Ensuite, les années 20 à 40 ont enregistré une évolution des méthodes techniques de contrôle de gestion caractérisées à cette époque par le contrôle budgétaire. En effet, c'est vers les années 40, aux Etats Unis, que les tableaux de bord comme une mise en circulation d'une masse de données et de documents et véhiculés vers le centre au sein de l'entreprise, ont réellement apparus. Jusqu'au début des années 60, certaines grandes firmes ont conçus un système de saisie, de traitement et de diffusion interne des informations quantitatives, ce qui correspond réellement à une notion de tableau de bord indépendante du contrôle de gestion. En outre, durant les années 80, le tableau de bord représentait un outil de reporting, c'est dans les années 90, qu'il a évolué vers une approche plus orientée sur des plans d'actions, plus engagée.³⁶

Aujourd'hui, les tableaux de bord de la gestion RH sont devenus des outils quotidiens d'aide à la décision destinés à la DRH, mais pas seulement. Les Managers opérationnels aussi en sont demandeurs de plus en plus préoccupés de l'évolution de leur turn-over, de leur taux d'absentéisme ou de leur taux d'engagement budgétaire de la masse salariale. Raison pour laquelle, le temps est venu pour la DRH d'élaborer un tableau de bord particulier, celui de sa propre performance, destiné en premier lieu à la direction générale. Sa fréquence annuelle peut être ramenée au semestre en fonction du contexte.

La démarche est encore nouvelle est n'apparaît pas comme prioritaire pour une majorité d'entreprises encore aux prises à la réduction des coûts. Dans les entreprises qui adoptent cette démarche, l'utilisation des tableaux de bord comportant des indicateurs RH se généralise avec en complément, la notation « extra financière » pour juger de la performance RH.³⁷

2. Le rôle des tableaux de bord ressources humaines :

La mise en place d'un ou de plusieurs tableaux de bord RH à des nombreux avantages pour une entreprise dont nous citons quelque un :

Rendre visible les données clés auprès des décideurs : dénombrement des effectifs, consommation des crédits budgétés au titre du personnel, suivi des heures supplémentaires et des obligations de formations, ...

³⁶Mellah Safia:« Tableaux de bord, outils de pilotage de la performance »revue finance et marchés ; Volume 5/ Numéro 10/ 2019.

³⁷ Jean Pierre Taieb : « valoriser la performance »,1ere édition DUNOD, 2016 page194.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

Obtenir un diagnostic sur la base d'indicateurs précis, documentés dont on peut suivre l'évolution dans le temps.

Contribuer à la déclinaison et l'ajustement de la stratégie politique en matière RH (ayant notamment un impact sur le climat social et les conditions de travail).

Donner des clés de lecture pour anticiper l'avenir en matière de RH.

Disposer d'outils de communication interne ou externe sur les moyens humains alloués aux projets.

Répondre à une obligation légale de l'employeur : Bilan social, Déclaration Annuelle Des Données Sociales.

Alors les tableaux de bord RH réunissent des données sociales qui permettent :

De suivre l'évolution des effectifs, de contrôler l'augmentation de la masse salariale, de mesurer la progression des compétences et de la productivité des salariés, et de vérifier enfin la qualité du climat social.

Mesurer les résultats concrets des différents axes d'une politique sociale.

De dégager des écarts et de prendre des décisions d'action rendues nécessaires.

3. Les clients des tableaux de bord :

Ce sont tous les responsables de l'entreprise, qui ont besoin d'information 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. Ils sont au nombre de trois.

La direction générale.

Les responsables opérationnels d'établissement, de département, de division, de service, d'atelier, etc.

La direction des ressources humaines.³⁸

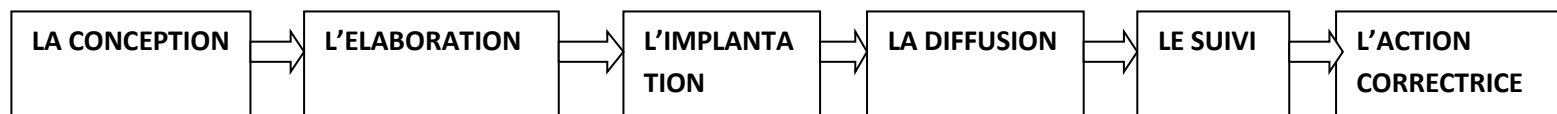
4. Le processus d'élaboration des tableaux de bord RH :

Les tableaux de bord sont hiérarchisés selon l'organigramme de gestion de l'entreprise, Jean-Yves Le louarn a proposé une méthode d'élaboration d'un tableau de bord RH qui épouse les différentes phases d'un processus de changement organisationnel. Cela va de la phase conception à la phase action correctrice en passant par l'élaboration, l'implantation, la diffusion et le suivi.

³⁸ JEAN-PIERRE TAIEB « les tableaux de bord de la gestion sociale » 6eme édition : DUNOD ; Paris 2011 .P27

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

Figure N°01: les étapes d'élaboration du tableau de bord RH



Source : inspiré du Jean-Yves Le louarn

4.1. La conception :

La conception du tableau de bord RH comprend sept sous phases :

Faire le tour l'existant : le consultant interne ou externe rassemble tous les outils de mesure RH existants afin de savoir ce qui est mesuré et comment. Ce tour d'horizon lui permettra de connaître à quel niveau la DRH et le reste de l'entreprise en sont en matière de mesure RH. Cela conditionnera en partie la suite du processus.

Créer un groupe de pilotage : le DRH n'as pas intérêt à agir tout seul ou simplement aidé par un consultant externe parce qu'il n'a pas forcément toutes les compétences pour bâtir un bon tableau de bord RH.

Donner une mini formation : les membres du groupe de pilotage ne sont pas au même niveau en matière de mesure et de tableaux de bord RH une séance d'une demi-journée de mise à niveau sera alors nécessaire afin que tous partagent un langage commun.³⁹

Définir l'objectif : le groupe de pilotage se réunit afin de déterminer l'objectif principal ainsi que les sous-objectifs du futur tableau de bord RH.

Rédiger un plan de travail : si la méthode choisie est celle que nous exposons, le plan de travail ne fera que reprendre les étapes de notre méthode en les adaptant au contexte de l'entreprise. Le plan attribuera un responsable à chaque sous-phase, précisera l'échéance d'exécution et sera finalement saisi sur un logiciel de gestion de projets.

Définir les concepts : le groupe de pilotage défiera tous les concepts à mesurer, même les plus évidents tels qu'absence du travail ou heure de formation

Rédiger le rapport : le consultant externe rédigera un premier rapport portant sur le modèle conceptuel et les définitions des concepts, ce rapport devra être approuvé par les membres du groupe de pilotage.

4.2. L'élaboration :

L'élaboration des tableaux de bord comprend six sous-phases :

Générer des indicateurs : le groupe de pilotage proposera un ou plusieurs indicateurs par concept retenu. Pour chaque indicateur, il faudra expliquer ce qu'il est censé mesurer, ce qui

³⁹Jean-Yves Le Louarn « les tableaux de bord ressources humaines » éditions LIAISONS ; 2008 ; Paris ; page 223

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

le fera varier (causes) et ce qu'il fera varier (conséquences) et on fournira aussi son mode de calcul.

Choisir les indicateurs : le groupe de pilotage tirera les indicateurs proposés pour ne retenir que les plus valides. C'est-à-dire ceux que le groupe considère comme mesurant bien quelque chose d'important pour l'entreprise. Il faut éviter la surcharge d'indicateurs à valeur ajoutée faible ainsi que les redondances ou les répétitions.

Rédiger le rapport n°2 : le consultant rédigera un second rapport composé d'une fiche technique par indicateur retenu. La fiche comprendra le titre de l'indicateur, sa définition, son mode de calcul, sa norme, sa localisation des données nécessaires, au calcul, quelques facteurs quelques facteurs qui le font varier et qu'il fait varier, ainsi qu'un court exemple de calcul avec quelques données fictives accompagnées d'une brève analyse de résultats.

Mesurer à blanc : le consultant rassemblera des données sur chaque indicateur retenu. Soit l'entreprise collecte déjà des données sur l'indicateur, au quel cas le consultant n'aura pas de difficultés à les localiser ; soit les données ne sont pas enregistrées sous la forme voulue et le consultant devra prendre les données telles qu'elles sont collectées par l'entreprise et les transformer de manière à ce qu'elles expriment la mesure d'un des indicateurs retenus ; soit, enfin, l'entreprise ne collecte rien sur l'indicateur et le consultant devra générer des données en se servant de la fiche technique de l'indicateur.

Rédiger le rapport n°3 : le consultant rédigera un troisième rapport décrivant et analysant les résultats de la mesure à blanc. Ce rapport montrera ce que la DRH obtiendra du tableau de bord ressource humaine lorsque celui-ci sera implanté. Le DRH pourra alors juger si ce qu'il obtient est conforme à ses attentes tant sur le fond que sur la forme : la présentation de l'indicateur est-elle de qualité ? Les résultats sont-ils faciles à lire ? Le visuel est-il bon ? les analyses proposées sont-elles suffisantes et de qualité ? etc.

Ajuster : le consultant fera les modifications de fond et de forme demandées par le groupe de pilotage. Il est possible qu'à cette étape des indicateurs soient modifiés, abandonnés ou ajoutés.

4.3. L'implantation :

Il comporte quatre sous-phases :

Choisir le « visuel » : l'information proposera une visualisation de chaque indicateur à partir du travail fait en 5 et 6 ci-dessus. Un indicateur peut être présenté sous la forme d'un chiffre, d'un histogramme, d'une droite, d'une courbe, d'un tableau, d'une icône, d'une image, d'une couleur, etc.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

Choisir le monde de transmission : Le groupe de pilotage indiquera aux informaticiens le mode de transmission souhaité : sur papier (1), sur écran d'ordinateur, en Ling avec accès sécurisé, par courriel, par l'apparition d'une fenêtre contextuelle.

Établir les connexions : L'informaticien connectera la plate-forme qui hébergera le tableau de bord aux différentes bases de données de l'entreprise (logiciel de la paie, de comptabilité, de sondage du personnel).

Mettre en place la plate- forme informatique : l'information procédera à l'implantation technique du tableau de bord RH.⁴⁰

4.4. La diffusion :

La diffusion du tableau de bord soulève 2 problèmes :

La fréquence de production : Le groupe de pilotage se prononcera sur la fréquence d'apparition des indicateurs. Ils peuvent tous apparaître ensemble à fréquence régulière (par exemple, une mise à jour est produite tous les trois mois). Mais, en général, les données servant à calculer les indicateurs sont disponibles à des fréquences différentes.

Les destinataires du tableau de bord RH : le group de pilotage devra décider des catégories de personnel qui auront accès à tout ou partie du tableau bord. Les destinataires possibles sont nombreux : outre la DRH bien sur, la direction générale, les managers opérationnels, les chefs de service, les contrôleurs de gestion, les représentants du personnel et les employés peuvent recevoir le tableau de bord RH, en entier ou en partie. Pour décider à qui transmettre les informations du tableau de bord RH, il faut identifier le besoin en information RH de chaque groupe et voir si le contenu du tableau de bord comble ce besoin.

4.5. Le suivi :

La phase de suivi a pour but de faire évoluer le tableau de bord RH

Evaluer les tableaux de bord ressources RH : le groupe de pilotage prendra le temps d'évaluer le tableau de bord. Après sa première production, après l'avoir utilisé une première fois, un an après son implantation peut être, le groupe l'examinera sur le fond et sur la forme : les indicateurs mesurent-ils bien ce qu'ils doivent mesurer ? sont-ils bien présentés ? dans le bon ordre ? au bon moment ? trop tôt, trop tard ? Un critère de forage devrait-il être ajouté, supprimé ? etc. Un court rapport synthétisera les modifications à apporter au fond et à la forme du tableau de bord.

⁴⁰ Jean-Yves Le Louarn.op.cit : page224

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

Modifier le fond : on ne changera le fond qu'avec précaution. Après un an d'usage, il est probable qu'il n'y ait pas grandes transformations de fond à apporter. Celles seront nécessaires lorsqu'un grand changement se sera produit dans l'organisation. Des licenciements massifs au sein d'une division, une fusion ou une acquisition modifieront certainement les priorités ressources humaines amenant la DRH à mettre le projecteur sur d'autres indicateurs RH.

Modifier la forme : les changements de forme auront pour but de faciliter l'accès au tableau de bord et son utilisation, ou d'améliorer sa lisibilité.⁴¹

4.6. L'action correctrice :

Un tableau de bord est un outil d'aide à la décision. Il donne des informations sur le passé afin de préparer le futur. Le tableau de bord RH aidera le DRH à diagnostiquer un problème, une carence ou une anomalie. Il lui fournira des éléments sur les causes et les conséquences du problème. Bref, il organisera sa réflexion et lui fera penser à des pistes de solution.

Les actions à engager seront d'un des trois types suivant :

Palliatives, elles viseront à parer au plus pressé « éteindre un feu » ;

Curatives, elles chercheront à résoudre le problème en profondeur ;

Préventives, elles feront en sorte que le problème ne surgisse pas.

Les actions correctrices seront insérées dans un plan d'action avec objectifs, moyens, échéance, responsable et ..., un mécanisme d'évaluation des résultats !

En conclusion, pour bien implanter un bon tableau de bord RH, il faut le considérer comme un projet de changement organisationnel et passer par toutes les phases que cela importe : conception, élaboration, implantation, diffusion, suivi et correction.⁴²

Section 2 : Mesure de la performance de la fonction ressource humaine

La performance RH représente l'atteinte des objectifs assignés aux RH par des pratiques de GRH efficaces et efficientes. Autrement dit, la performance RH se mesure au regard d'objectifs atteignables et motivants, fixés à un niveau supérieur à la valeur moyenne.

2.1 Définition des concepts :

La performance : est une notion polysémique, complexe et difficile à définir. Elle s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience et elle est la plupart du temps centrée sur

⁴¹Jean-Yves Le Louarn .op.cit. Page226

⁴²Idem, Page 227.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

la seule dimension financière. En effet, à une ère où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs et où les risques se multiplient, la réussite de l'entreprise ne se traduit plus en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. Ainsi, elle devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure.⁴³

2.1.1 Historique :

D'après Laurent Cappelletti, la performance est passée par trois périodes :

La première qui a duré jusqu'aux années 1970 a diffusé une vision simpliste de la performance analysant les critères mécanistes de productivité et d'efficacité.

La seconde des années 1970 aux années 2000, a propagé une appréciation financière de la performance, tournée unilatéralement vers la création de valeur pour les actionnaires.

La troisième, depuis les années 2000, tente d'appréhender de la performance dans toute sa complexité.⁴⁴

La définition de la performance peut se placer sur un continuum partant des considérations les plus opératoires jusqu'aux plus abstraites. À un pôle du continuum, on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable (par exemple, la survie ou le maintien d'un statu) ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts.). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps. La performance est un rapport déterminant l'amélioration de l'efficacité ou l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation.⁴⁵

La performance est la mesure des résultats obtenus par un group ou individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer.

2.1.2 Les niveaux de la performance : A court et moyen terme, la performance s'apprécie toujours à deux niveaux.

L'efficacité : c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs. Ex, c'est l'appréciation périodique de la performance d'un cadre, définie à travers le niveau d'atteinte de 3 ou 5 objectifs qui lui

⁴³<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm> le23/02/2021 à 10:45h

⁴⁴Laurent Cappelletti, « Le contrôle de gestion de l'immatériel », Dunod, Paris, 2012, page8.

⁴⁵Voyer, Pierre « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2e éd. PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2006, p84.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

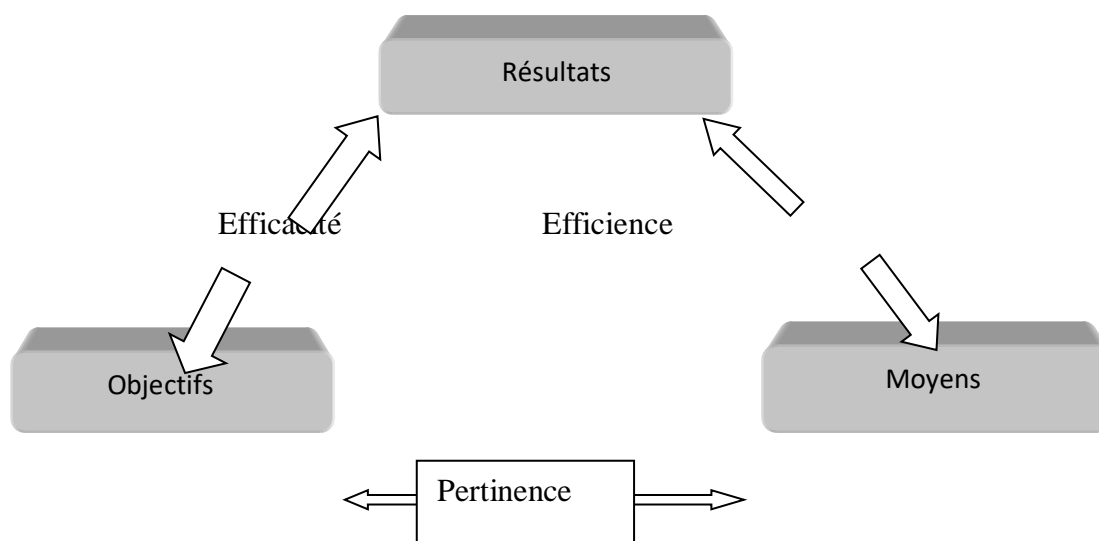
ont été désignés, en fin de période ou bien le respect des étapes et des engagements d'un programme de formation ou d'une cible de variation des frais de personnel.

L'efficience : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les moyennes mises en œuvre pour les obtenir. En effet, quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. Il s'agit comme en mécanique ou gestion financière, de rapporter les efforts consentis aux résultats quantifiables ou non quantifiables qu'ils ont permis d'obtenir.

Il est parfois nécessaire d'ajouter un troisième niveau d'appréciation de la performance.

La pertinence : elle traduit l'alignement stratégique de la performance c'est à-dire que les résultats obtenus soient bien conformes aux objectifs stratégiques poursuivis. La pertinence dépend aussi de la cohérence de la mise en œuvre des actions entre les acteurs et les services qui sont en charge. Il s'agit alors de vérifier la bonne compréhension de la part de chacun, et partant leur bonne coordination au service des objectifs de performance poursuivis.⁴⁶

Figure N°4 : le triangle de la performance :



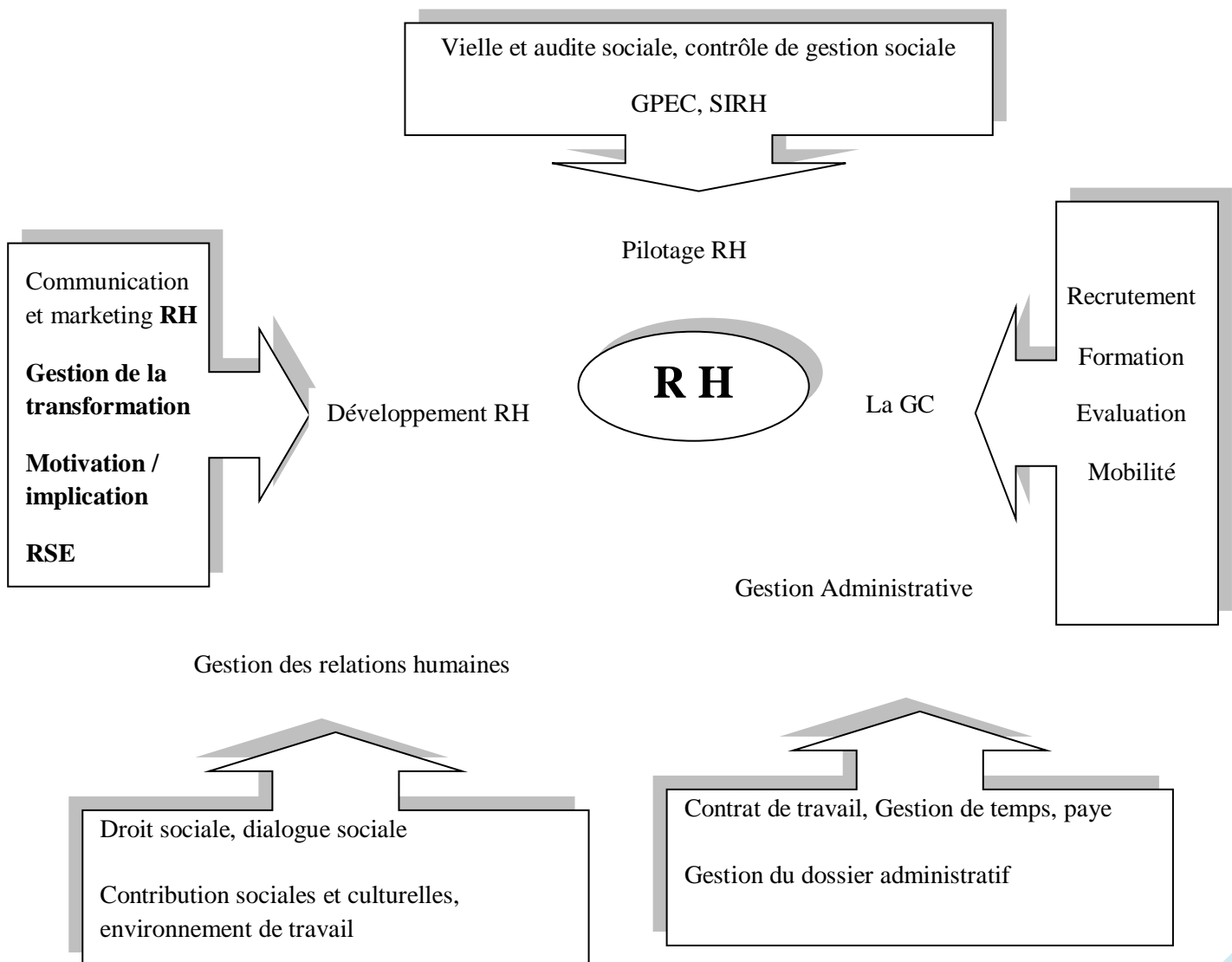
Source: Bernard Martory, Christine Delay, Fabien Siguier. « Piloter les performances RH », édition liaisons.2008, P21.

⁴⁶ Bernard Martory, Christine Delay, Fabien Siguier. « Piloter les performances RH », édition liaisons.2008, P21.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

2.2 la fonction ressource humaine : est un des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Elle est partie prenante de la vie d'une organisation et de déclinaison opérationnelle des ambitions de l'organisation à laquelle elle appartient. Les fonctions ressource humaine ont leur propre budget, il est difficile de considérer et de matérialiser systématiquement leur production directe au sein de l'organisation, de la mesure et d'évaluer leur retour sur investissement. Elle peut également se définir par la « matière » sur laquelle elle s'appuie, à savoir sur l'ensemble des hommes et femmes qui composent et participent à la vie d'une entreprise. ⁴⁷

Figure N°5 : la fonction RH



⁴⁷ David Autissier, Blandine Simonin « mesurer la performance des ressources humaines » éditions d'organisation Eyrolles, Paris, 2009, P50.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

Source : David Autissier, Blandine Simonin « mesurer la performance des ressources humaines », P72.

Cette figure symbolise le référentiel d'activités de la fonction RH sous la forme d'une roue à plusieurs niveaux :

Le premier niveau décrit les cinq domaines clés de la fonction ;

Le deuxième niveau explicite chacun des domaines de manière opérationnelle. Les cinq domaines peuvent être ainsi analysés au travers de 20 pratiques clés, quatre grandes pratiques par domaine ;

Le troisième niveau détaille les pratiques clés sont en activités opérationnelle. Ainsi, les vingt pratiques clés traduites en quatre vingt activités.

2.3 Indicateur : est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et conceptualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.⁴⁸

Et il existe cinq catégories d'indicateurs :

Les indicateurs de cout : ils mesurent la valeur monétaire des ressources humaines.

Les indicateurs de résultat : ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est finalisé.

Les indicateurs d'activité : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats.

Les indicateurs de performance : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre cout et de la réalisation de la stratégie.

Les indicateurs stratégique : ils nous renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.⁴⁹

2.4 La performance RH : définit les résultats des pratiques de la GRH par rapport aux objectifs RH qui ont été fixés, elle varie d'une entreprise à l'autre. Elle est multidimensionnelle, comme le sont les finalités de l'organisation et subjective puisqu'elle

⁴⁸: David Autissier, Blandine Simonin. Op.cit. p61.

⁴⁹.ibid. P36.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

dépend du niveau de ses ambitions. Dans un contexte de service direct au client, la performance RH les résultats des pratiques de la GRH par rapport aux objectifs RH qui ont été fixés. Dans cet autre exemple de production d'objets manufacturés, la performance RH vise l'adaptation permanente des compétences des collaborateurs aux évolutions technologiques des machines. On le voit, il n'y a pas qu'une seule définition de la performance RH. Alors, pour rester à un niveau général satisfaisant pour traiter l'ensemble des cas, nous retenons la formulation de P. Gilbert et M. Charpentier qui définit la performance RH comme « la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs ».⁵⁰

- **Mesure la performance RH :** est un enjeu clé pour le responsable soucieux de mettre en œuvre les meilleures pratiques RH. Cette mesure s'inscrit dans une longue tradition qui a démarré avec le bilan social, né aux États-Unis dans les années 50 et mis en place en France en 1977. De nombreuses dispositions législatives (dont la loi NRE du 15 mai 2001) ont été promulguées depuis, mais les normes restent assez pauvres et imprécises. Au-delà du respect des obligations légales, c'est à un changement profond de perspective en GRH qu'appelle la mise en œuvre des pratiques de mesure de la performance RH : on demande aux responsables concernés d'évaluer le coût et l'efficacité des programmes RH dans un contexte de pression sur les coûts qui nécessite de mesurer le retour sur investissement. La mesure de cette performance correspond aussi à l'évaluation de la satisfaction des attentes des diverses parties prenantes, en particulier celles des collaborateurs, par des enquêtes qualitatives sur le thème, par exemple, de l'engagement. Enfin, la performance RH peut être notée et mesurée par des études externes de benchmark comme celle, désormais célèbre, de « Great Place to Work » qui constitue pour certaines entreprises l'un des critères de réussite des dirigeants.⁵¹

2.5 Les cinq raisons de mesurer la performance :

On peut énoncer cinq raisons de mesurer et de piloter les performances humaines. Elles sont cumulatives et exprime progressivement en projet de pilotage totale des performances.

⁵⁰ Jean-Pierre Taieb « Valoriser la performance RH Un enjeu pour la productivité de l'entreprise », éd Dunod, Paris, 2016, P128.

⁵¹ Charles-Henri Besseyre des Horts, « RH au quotidien, 100 fiches », 2^{éd}, Dunod, Paris, 2015, P604.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise : il dispose ainsi de cibles connues, affichées et lisibles pour conduire sa mission. C'est le minimum vital de l'intérêt pour la performance qui consiste à donner la visibilité d'un projet à chaque salarié quel que soit son niveau hiérarchique.

Chaque salarié a des repères pour baliser ses progrès : il peut ainsi situer à tout moment son cheminement vers la cible. Un progrès dans la mobilisation consiste à tracer une trajectoire pour chaque salarié ou pour chaque équipe, lui permettant de baliser ses progrès dans la durée. Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances. Nous arrivons là au cœur des problèmes de mobilisation des salariés dans les entreprises, c'est d'éliminer l'impression de subjectivité qui peut sembler.

Présides aux évaluations des performances. Le système d'évaluation échappe ainsi à la subjectivité qui peut en ruiner les fondements et conduire à des conflits.

Des informations objectives permettent de déterminer les salariés de performance. Les organisations qui ont mis en place des formes de rétribution de performance disposent ainsi d'outils objectifs de détermination des salariés de performance.

Chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux. On entre ainsi dans une logique de pilotage intégré des performances de l'ensemble des cellules constitutives d'une organisation.⁵²

2.6 Les niveaux de mesure de la performance RH :

Elle repose sur le principe de définition d'un objectif de performance, de mesure de son atteinte de mise en place et suivi de plans d'actions correctifs en cas de non-atteinte.

Au niveau de la stratégie d'un groupe, On parlera de Balanced Scorecard : peu d'indicateurs RH, dans un groupe d'indicateurs très globaux (type HR KPI) sont à destination de tableau de bord perspectif des dirigeants.

Au niveau de la stratégie RH, On parlera de Workforce Scorecard : c'est des indicateurs dédiés au suivi de la stratégie RH, réunis dans **un tableau de bord social** à destination des fonctions « corporate RH », et mesurent à la fois la réussite des salariés et l'efficacité des fonctions RH :

Comportements des dirigeants et des salariés.

Réussite des salariés.

⁵²: David Autissier, Blandine Simonin .op.cit. P37.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

Compétence des salariés.

État d'esprit et culture des salariés.

Au niveau de la politique RH, on parlera de HR Scorecard : sont des indicateurs « orientés terrains », permettant de définir et suivre des objectifs RH de performance et d'activité, réunis dans **un tableau de bord de la fonction RH** et destinés aux directions et opérationnels RH :

Etat d'esprit et culture des salariés., Pratiques des RH, Système des RH et Compétences des RH.⁵³

2.7 Les types de la performance de la fonction ressource humaines :

D'après l'évolution de la performance RH on distingue trois formes qui sont :

La performance administrative de la fonction RH : relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye,

La performance opérationnelle de la fonction RH : relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs,

La performance stratégique de la fonction RH : relative aux activités à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.⁵⁴

3 Les indicateurs de la performance RH :

La reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux pour évaluer la performance RH. Ils sont en effet indispensables pour tout manager ou chef d'entreprise pour mesurer l'efficacité de l'organisation, d'évaluer l'impact des actions mises en place. Dans l'ouvrage « Valoriser la performance RH », Un enjeu pour la productivité de l'entreprise Taïeb, Jean-Pierre, a distingué entre trois types d'indicateurs pour mesurer la performance RH :

⁵³: David Autissier, Blandine Simonin op.cit.p140.

⁵⁴ <http://www..theses.fr> le27/02/2021 à 14 :24h

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

Indicateurs de Moyens : Productivité de la DRH, Recrutement, Rémunération et masse salariales, Formation Gestion de carrières-mobilité, Relations sociales, Responsabilité sociale de l'entreprise.

Indicateurs de Résultats-intermédiaires : Attractivité de l'entreprise (candidatures spontanées), Turn-over ; Absentéisme.

Indicateurs de résultats Finaux : Productivité des salariés.⁵⁵

4 Les freins de la mise en œuvre de la mesure de la performance RH :

Les freins à la mise en œuvre des démarches et outils de mesure de la performance RH sont nombreux tant il n'est pas aussi naturel, dans le champ de la GRH, de se mesurer. Ces freins peuvent se retrouver à plusieurs niveaux comme le montre le tableau suivant.⁵⁶

⁵⁵Taïeb, Jean-Pierre : « Valoriser la performance RH », éd DUNOD, Paris, 2016, p 132.

⁵⁶ Charles-Henri Besseyre des Horts, « RH au quotidien », 2^{éd} Dunod, 2015, P655.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

Tableau N°2: les freins de la mesure de la performance RH

Nature de frein	Caractéristiques principale	Conséquences
Relations DRH Direction Financière	Cartes mentales et rapport au temps différents	Incompréhension mutuelle, cloisonnement des fonctions, manque de convergence des buts
Pression des actionnaires, Du top management, démarche de Cost killing (et non Cost reducing)	On joue le résultat financier de l'année en se projetant insuffisamment des années futures	Dégradation de la performance financière des années ultérieures.
Confidentialité des données personnelles.	Difficulté à trouver la bonne maille pour les requêtes de données et le niveau de détail nécessaire en comptabilité analytique	Paie traitée par la fonction RH et non par la fonction finance, difficultés d'accès aux données micro par le contrôle de gestion financier
La gestion du temps	On veut tout, tout de suite. On doit gérer le quotidien et des projets spécifiques qui s'empilent les uns sur les autres. De nombreux projets avortent, ne voient jamais le jour ou sont enterrés faute de véritable gestion de projet	Démotivation, coût financier des projets avortés
Le dimensionnement du SIRH.	Trop complexes, trop pauvre en informations qualitatives, données non mises à jour et/ou non contrôlées	Inapte à produire une information qualifiée

Source : Charles-Henri Besseyre des Horts, « RH au quotidien »

5les fonctions RH et leurs performances :

Nous allons examiner une par une les fonctions principales de la ressource humaine assurées par les directions des ressources humaines.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

5.1 Performance de formation :

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

5.2 Performance de recrutement :

Un recrutement performant est un recrutement réalisé au terme d'un processus équitable et transparent, dans des délais n'obérant pas la bonne marche de l'organisation, d'un salarié assurant à son poste de travail l'efficacité du service public. On vérifie la performance du recrutement en mesurant la durée des procédures, la durée dans le poste, la transparence réelle et à la représentativité des populations-cibles, le nombre de recours, la réduction des coûts des procédures.

5.3 Performance de rémunération :

La rémunération à la performance dans le but d'améliorer la motivation. Les conditions pour qu'elle produise des effets positifs : que des moyens budgétaires lui soient alloués, que les objectifs individuels fixés aux agents soient clairement définis, et que les managers jouent réellement leur rôle. Néanmoins, afin d'éviter les effets contreproductifs d'une trop forte mise en concurrence des agents.

5.4 performance de la gestion des compétences :

Une gestion des compétences performante est une gestion qui prend en compte les besoins à court terme, mais aussi à moyen et long terme d'une organisation et se met en ordre de bataille pour les obtenir et/ou les développer, tout en proposant aux agents d'identifier leurs compétences individuelles, de les adapter, et d'obtenir des postes correspondant à leurs compétences propres.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

5.5 Performance de gestion des carrières : Une gestion des carrières performante serait une gestion qui permettrait de construire des parcours de carrière, d'offrir à chacun des parcours adaptés et de fidéliser les meilleurs, de manière à asseoir une performance durable.⁵⁷

Section 3 : Le tableau de bord est un outil de pilotage et de performance de la fonction ressource humaine

1. Définition du système de pilotage :

Un système de pilotage est l'agrégation d'indicateurs et d'informations essentiels permettant de gérer une activité ou une situation et de remplir une mission, c'est-à-dire de prendre des décisions pour atteindre des objectifs. Le système de contrôle portera sur un suivi des résultats attendus au travers des indicateurs sélectionnés par l'entreprise. Elle les réunit dans un tableau de bord dont les résultats bruts seront analysés et interprétés. La mesure qui en résulte permet d'identifier les écarts entre les objectifs que l'entreprise s'est fixés et les résultats obtenus.⁵⁸

2. Les objectifs :

Le pilotage de la fonction RH permet de :

Rendre visible les données clés auprès des décideurs : dénombrement des effectifs, consommation des crédits budgétés au titre du personnel, suivi des heures supplémentaires et des obligations de formations, ...

Obtenir un diagnostic sur la base d'indicateurs précis, documentés dont on peut suivre l'évolution dans le temps

Contribuer à la déclinaison et l'ajustement de la stratégie politique en matière RH (ayant notamment un impact sur le climat social et les conditions de travail)

Donner des clés de lecture pour anticiper l'avenir en matière de RH

Disposer d'outils de communication interne ou externe sur les moyens humains alloués aux projets.

Répondre à une obligation légale de l'employeur : Bilan social, Déclaration Annuelle Des Données Sociales.

⁵⁷<http://www.fonction-publique.gouv.fr> le 28/02/2021 à 11 :18h.

⁵⁸ Annick Cohen-Haegel : « toute la fonction ressources humaines » 2° Edition : DUNOD, Paris, 2010

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

3. Identifier les clients et leurs besoins :

De nombreux clients de la fonction RH sont intéressés par ses indicateurs :

La direction générale à besoin des chiffres pour corrélér les informations sociales avec les chiffres clés du fonctionnement de l'entreprise (contribution du personnel à la rentabilité, climat social...).

Les responsables opérationnels, pour s'assurer qu'ils vont pouvoir atteindre leurs objectifs (absentéisme, masse salariale, motivation, compétences...).

La direction des ressources humaines pour assurer sa mission en fournissant des compétences au bon moment au moindre coût par une gestion optimisée (flux des effectifs, compétences, formation, rémunération, relations sociales, performance de la fonction) et pour mesurer l'efficacité et piloter les processus dont elle est responsable.

Les partenaires sociaux pour suivre la mise en œuvre des politiques RH annoncées et vérifier que les obligations légales en matière d'emploi, d'effectifs, de formation sont bien respectées.⁵⁹

4. Les fonctions clés d'un système de pilotage :

Suivre de grandes variables : Le système de pilotage joue ici un rôle de « rétroviseur ». Par exemple, la fonction RH va suivre l'ancienneté comparée des différents établissements.

Détecter des évolutions significatives : Il a le rôle de « vigie ». Par exemple, la fonction RH constate que, dans trois ans, 30 % des cadres partiront à la retraite dans l'unité de Strasbourg.

Anticiper des situations : C'est un rôle de « radar. ». Par exemple, la fonction RH fait prendre conscience du risque social et humain de l'impact du changement d'organisation.⁶⁰

5. Les déférents outils du pilotage RH :

5.1. Le bilan social :

Le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel dans une collectivité. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les

⁵⁹ Annick Cohen-Haegel: op.cit. p348.

⁶⁰ Idem. P349.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

Il est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés depuis 1977. Dans la Fonction Publique Hospitalière depuis 1988, un bilan social est établi tous les ans dans les établissements de plus de 300 agents. Dans les collectivités territoriales, le rapport biennal sur l'état des collectivités est obligatoire depuis 1997 et peut permettre d'établir un bilan social. Dans la fonction publique d'État, il n'est pas obligatoire mais tend à se généraliser.⁶¹

5.2. La base de données économique et sociale :

La base de données économiques et sociales (ou BDU : Base de Données Unique) est un document qui sert à la préparation de la consultation annuelle du comité économique et social (CSE) avec la direction de l'entreprise. Il rassemble les informations relatives aux orientations économiques et sociales de l'organisation.

La BDES est composée d'informations sur les données sociales, les rémunérations et les données financières.

Elle est obligatoire pour les entreprises d'au moins 50 collaborateurs.

Ses objectifs sont de rappeler les principales orientations stratégiques de l'entreprise. De plus, elle permet de simplifier les échanges d'informations entre la direction de l'entreprise et les représentants du personnel.

5.3. Le tableau de bord RH :

Le tableau de bord est un outil incontournable du pilotage RH. Il comporte des données sur différentes activités (Le recrutement, La formation, La performance, Le climat social...)

Le tableau de bord RH comporte des indicateurs de performance qui servent de supports à la prise de décision. Il permet ainsi de mesurer l'atteinte des objectifs ainsi que les erreurs de performance.

⁶¹ Karine Fontaine-Gavino Adrien Zambeaux : « Bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines » COLLECTION « Les diagnostics de l'emploi territorial » hors série n°9

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

5.4. Le reporting RH : est un outil de contrôle largement utilisé en entreprise, notamment en finance/comptabilité et en marketing. Comme il est aussi très présent dans les services RH pour faire état de : L'absentéisme, la rémunération, les embauches, et le turn-over.

Il permet aussi de rendre compte de la performance des RH de plusieurs entités ou services.

5.5. Les indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer les actions RH :

5.5.1. La performance RH : est essentielle pour s'assurer que l'entreprise est suffisamment équipée en capital humain. Une entreprise, c'est avant tout les hommes et les femmes qui la composent ! Pour la mesurer, il est possible d'utiliser différents indicateurs.

5.5.2. La prévision RH : elle permet de mesurer l'évolution des effectifs en fonction des objectifs de l'entreprise.

5.5.3. Le recrutement :

La recherche de collaborateurs compétents est une priorité pour de nombreuses entreprises.

Dans la guerre des talents actuelle, il est indispensable de connaître la performance de vos recrutements.

5.5.4. La formation professionnelle :

La mise en place d'un plan de développement des compétences est devenue un véritable enjeu compétitif pour les entreprises.

5.5.5. La mobilité interne :

La mobilité interne comporte de nombreux avantages pour l'entreprise. Pour connaître la situation de votre entreprise sur cette activité.

5.5.6. La rémunération :

La rémunération est un sujet sensible dans les entreprises. Pour vous assurer d'avoir une stratégie cohérente à ce sujet, regardez vos données obtenues grâce aux indicateurs.

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

5.5.7. Les indicateurs financiers RH :

Les ressources humaines et la finance sont fortement liées dans une entreprise. Ainsi, il est important de fournir certaines données.

Tableau N°3 : Les indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer les actions RH

La performance RH	La prévision RH	Le recrutement	La formation professionnelle	La mobilité interne	La rémunération	Les indicateurs financiers RH
G -L'évaluation de la MS -Le taux de turn-over -Le taux de promotion -Le taux de réalisation	-la pyramide des âges -le taux de mobilité interne -le taux de promotion réussie Le taux de satisfaction des employés	-la performance de la marque employeur -la durée entre la diffusion de l'annonce d'emploi et l'embauche -le taux de candidatures pertinentes reçues Le cout réel du recrutement	-le taux de salariés ayant reçu une formation -le nombre d'heures de formation effectuées par chaque employé - le taux de satisfaction des formations - le cout de la formation	-Le taux de promotion -le taux de mobilité -Le taux horizontal -Le taux de mobilité verticale	-La rémunération moyenne par statut ou par employé -L'évolution de la rémunération totale -Le cout de la main-d'œuvre par rapport aux revenus -le ratio de comparaison.	- Le profit avant impôts, par salarié -Le retour sur investissement du capital humain -La valeur ajoutée du capital humain.

6. Les facteurs clés de succès d'un pilotage RH performant

Au-delà de la sélection d'indicateurs pertinents, le pilotage RH fait appel à certaines compétences pour apporter des résultats satisfaisants. Parmi les plus importantes, nous retrouvons :

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

- ✓ Adapter l'information au public cible : équipe RH, managers de service, dirigeants, etc.
- ✓ Avoir une vue globale de l'entreprise et une connaissance avancée de son secteur et des particularités métiers.
- ✓ Savoir où aller chercher l'information, comprendre son stockage.
- ✓ Avoir un esprit analytique pour comprendre les données, leur évolution.
- ✓ Posséder des compétences de synthèse pour présenter les informations de manière claire.

Il est bien sûr indispensable de faire en sorte que les données soient enrichies le plus souvent possible et qu'elles soient régulièrement mises à jour.⁶²

⁶²Justine Uribe : « pilotage RH : objectifs, indicateurs et solutions » janvier 19, 2021

CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES

Conclusion :

Ce pilotage s'exerce au moyen de tableaux de bord, un document synthétique, composés d'une série d'indicateurs volontairement peu nombreux, mais pertinents vis-à-vis du niveau de responsabilité et du contexte décisionnel de l'utilisateur.

En mettant en place un pilotage RH efficace et complet, l'entreprise a toutes les cartes en main pour investir dans son capital humain. Mais les indicateurs de performance permettent également de se mettre dans une démarche d'amélioration continue en identifiant les meilleurs plans d'action à mettre en place.

Donc le pilotage RH est essentiel puisqu'il permet aux ressources humaines d'avoir un pouvoir de décision dans l'entreprise.

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

Introduction

L'entreprise ENIEM englobe plusieurs fonctions et une diversité d'activités qui nécessitent une maîtrise totale dans l'exécution des tâches et un contrôle efficace. A cet effet, l'entreprise a mis en place un système de tableaux de bord intégrant à la fois des éléments de sa stratégie globale et de son environnement et d'autres éléments extraient de ses activités opérationnelles.

La compréhension de la démarche de constitution de ce tableau de bord ainsi que le rôle qu'il peut jouer à l'intérieur de l'entreprise et sa contribution à l'amélioration des performances de celle-ci, nécessite de présenter un cas pratique où sera expliquée cette démarche.

Nous allons voir dans ce chapitre, la présentation des tableaux existant dans l'entreprise ainsi que leur exploitation en suivant une méthode propre à elle. Le choix pour cette méthode n'est pas hasardeux, mais basé sur le fait que c'est la méthode qui correspond le mieux à leur travail, d'une part, et sur la facilité qu'elle présente dans la compréhension, d'autre part. Avant d'entamer cette étape, on tiendra compte de la présentation de l'organisme d'accueil ENIEM.

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

Section1: Présentation de l'organisme d'accueil « ENIEM »

Dans cette première section, qui se veut introductive, nous aborderons d'abord le profil de l'ENIEM : sa création, son évolution, sa situation géographique et son organisation structurelle et humaines ensuite nous parlerons de l'unité « froid » où nous avons situé notre étude.

1-1 : Présentation de L'ENIEM et son évolution :

Nous pouvons vous présenter l'organisme ENIEM comme suit :

1.1: La création de l'ENIEM :

L'entreprise ENIEM est constituée par le décret n°83 du 02/01/1983. Elle est issue de la restructuration organique de le SONELEC (Société Nationale de fabrication et de montage de matériels Électrique et Électronique), créé en 1974 dont la production dans le domaine de l'électroménager a démarré en 1977.

L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions le 08 octobre 1989. Actuellement, elle a un capital social évalué à 10.279.800.000 Da détenue totalité par la société de gestion de participation «Industrie Électrodynamique » (INDELEC).

1.1.2.La situation géographique de l'ENIEM :

L'ENIEM est localisée au sein de la zone industrielle Aissat Idir Oued Aissi à 10 km de Tizi-Ouzou, elle s'étale sur une surface totale de 55 hectares, sa direction générale se trouve au chef lieu de Tizi-Ouzou, à proximité de la gare ferroviaire.

1.1.3 :L'évolution de l'ENIEM :

- Le complexe d'appareils ménagers (CAM) est 'un des plus grands et plus importants complexes industriels en Algérie. Nous présenterons dans ce qui suit un résumé sur son évolution :
 - 1980 : phase de démarrage et de stabilisation de la production de (CAM) par le constructeur « société allemande ».¹

¹ -CITEAU Jean-Pierre, gestion des ressources humaines/principes généraux et pratiques, Armand Colin, Paris, 4^{ème} édition, 2002.

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

- 1980-1983 : Phase de maîtrise de fabrication et de montage par le personnel de l'unité initiation de développement (fonctionnement et lancement des premiers produits blancs) : réfrigérateurs, cuisinières, fabrication des petits appareils ménagers, moulins à café, sèche-cheveux et réchauds plats.
- 1983-1985 : création de l'ENIEM suit à l'opération de restructuration.
- 1985-1990 : réalisation des opérations de développement.
- 1995 :le CAM a cédé aux entreprises de secteur privé la production de SES (CAM) petits appareils ménagers «blancs » ET climatiseurs.
 - Entrée en production de la nouvelle usine de réfrigérateurs, congélateurs grâce à U partenariat japonais «MITSUIT-TOSHIBA » à l'ENIEM.
- 1996 :T'ENIEM était composée d'une direction générale divisée en deux unités :
 - ✓ UC :unité commerciale
 - ✓ ULM :unité de lampe de Mohammedia.

Ainsi, le complexe d'appareils ménagers CAM est subdivisé en plusieurs unités :

- ✓ Unité de Froid.
- ✓ UPT : Unité de Prestation Technique.
- ✓ UCL : Unité de Climatisation.
- ✓ UCuis :unité de Cuisson.

1.2 : les Objectifs de l'ENIEM.

L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonction à savoir :

- L'amélioration de la qualité des produits.
- L'augmentation des capacités d'études et de développement.
- L'amélioration de la maintenance d'outils de production et des installations.
- La valorisation des ressources humaines.
- La réduction des coûts et iareiance d'autres sources de revenus.
- L'augmentation du volume de production en corrélation avec les variations de la Demande (marché local, externe).
- Le renforcement de sécurité du patrimoine et des installations.

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

- Réduire les charges de structure.
- Le placement de son produit à l'échelle internationale de la direction générale.

1.3 : Missions et responsabilités de l'ENIEM et de ces principes unité

1.3.1 : mission principale de l'ENIEM.

L'ENIEM est l'une des entreprises stratégiques sur le plan économique du pays puisqu'elle participe à l'augmentation du produit intérieur brut PIB.

Sa mission, est d'assurer le montage, le développement et la recherche dans le domaine des différentes branches de l'électroménager, elle assure également la production des appareils de réfrigérateurs de cuisson et de climatisation avec une intégration nationale importante.

1.3.2. Mission et activités principales de chaque unité

A. Direction générale

La direction générale est l'entité qui est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise, et ceux, en tenant compte des résolutions de son conseil d'administration.

Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le Président Directeur Général est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions de l'entreprise, ces dernières sont les suivantes :

- Direction industrielle (DI)
- Direction développement et partenariat(DDP)
- Direction centrale finance et comptabilité(DFC)
- Direction des ressources humaines (DRH)
- Direction planification et contrôle de gestion (DPCG)
- Direction marketing et communication(DMC)
- Direction qualité (DQ)

B. Unité froid

Elle est considérée comme l'unité la plus importante sur le plan effectif« 1880 Travailleurs».

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

Elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs.²

✓ **Sa mission :**

La mission générale de l'unité froid est de produire et développer les produits de froid domestique.

✓ **Ses activités**

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture, plastification) ;
- Injection plastique et polystyrène ;
- Isolation ;
- Thermoformage ;
- Assemblage.

C. Unité cuisson

Elle est spécialisée dans la production des différents types de cuisinières.

✓ **sa mission**

produire et développer des différents modèles de cuisinières.

✓ **Ses activités**

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (émaillage, zingage, chromage) ;
- Assemblage des cuisinières.

D. Unité climatisation

Comme son nom l'indique elle est spécialisée dans la fabrication et le montage de plusieurs types de climatiseurs.

✓ **Sa mission**

Produire et développer les produits de climatisation.

² EDEM

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

✓ **Ses activités**

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture) ;
- Assemblage des climatiseurs.

En plus de ces activités de réalisation, les unités de production (froid, cuisson et climatisation) assurent également les activités suivantes :

- Etudes/Méthodes de fabrication
- Achats
- Contrôle (réception, en cours de fabrication, final) ;
- Stockage (magasin, atelier) ;
- Maintenance ;
- Sécurité industrielle.

E. Unité prestation technique

C'est une unité de soutien aux autres unités de production, elle est chargée de la gestion :

- Des énergies et fluides ;
 - De l'entretien des équipements ;
 - Des engins roulants ;
 - De l'entretien des bâtiments ;
 - Des fonctions informatiques au sein des complexes appareils ménagers.
- ### ✓ **Sa mission**

L'unité est chargée de fournir et exploiter les moyens techniques communs ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes (bâtiments, éclairages, etc....)

Cette unité assure également la réalisation des pièces de rechanges pour la production, la conception et la fabrication d'outillage (moules, outils, etc....), assure toutes les activités informatiques des unités.

✓ **Ses activités**

- Conception et réalisation des outils/moules ;
- Réalisation (usinages) des diverses pièces ;
- Etalonnage /vérification des instruments de mesure ;

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

- Impression, prestation sociales ;
- Production d'énergie et des fluides ;
- Entretien des bâtiments ;
- Fabrication de palettes (menuiserie) ;
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued.

F. Unité commerciale

Elle est implantée dans la zone industrielle d'OUED AISSI wilaya de. TIZI_OUZOU.

Cette unité est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise, de la gestion du réseau et du service après vente.³

✓ Sa mission

La mission se résume dans l'étude du marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

✓ Ses activités

- Marketing ;
- La vente ;
- Service après vente ;
- Gestion des stocks des produits finis ;
- La distribution et l'exploitation des produits finis

G. Filiale MILIANA (u. sanitaire)

Elle fabrique du matériel sanitaire (baignoire, évier, lavabo ,etc.),elle est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000, elle n'entre pas dans le champ de certification de l'entreprise.

L'unité lampe de MOHAMMADIA (ULM) qui a démarrée en janvier1979 pour

fabriquer des lampes d'éclairages domestiques ainsi des lampes de réfrigérateurs est devenue filiale à 100% ENIEM le premier Janvier 1997.Elle est dénommée (FILAMP).

³ Melle LAIHEM Nadjat et Melle LAOUISSET Samia, «les roles du directeur des ressources humaines dans l'entreprise algérienne cas COTITEX»,2005/2006.

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

pour atteindre ces objectifs, l'entreprise s'est organisée par centre d'activité stratégique qui se compose de quatre unités de production, d'une unité commerciale et d'une unité Technique :

- Unité froid ;
- Unité cuisson ;
- Unité climatisation ;
- E Unité sanitaire (situé à Miliana wilaya d'Ain Defla) ;
- ·Unité de prestation technique ;
- Unité commerciale.

1.4 : L'organisation structurelle de l'ENIEM :

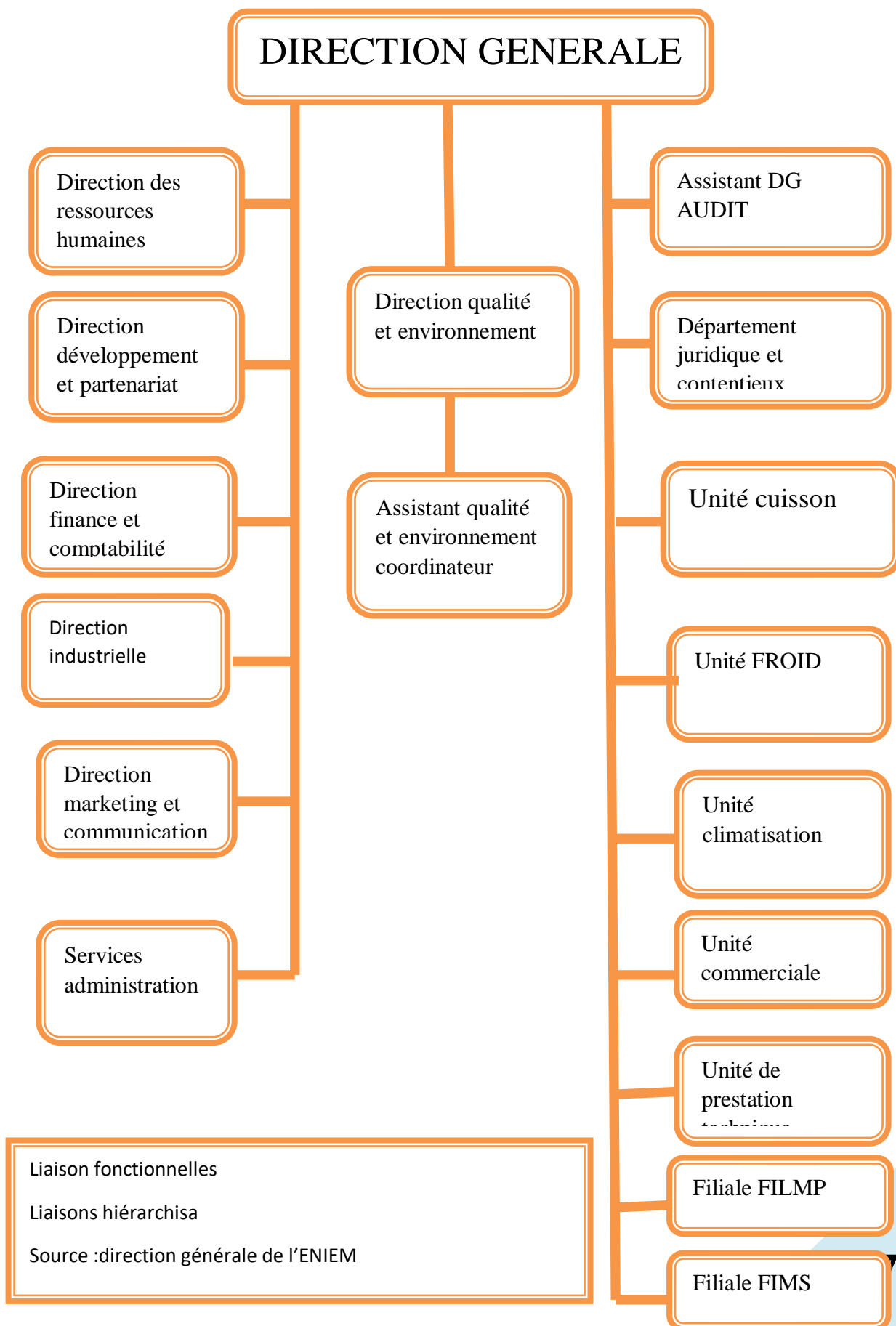
L'organisation structurelle de l'ENIEM se présente comme suit :

- Le siège social situé au chef-lieu de wilaya de Tizi-Ouzou.
- La filiale EIMS de production de sanitaires (Production de Lavabos, baignoires, éviers) : installée à Miliana, wilaya d'Ain Defla.
- La filiale FILaMP (production de lampas électrique) située à Mohammedia, wilaya de Mascara.
- Le complexe d'appareils Managers (CAM) implanté à la zone industrielle AissatIdir de Oued Aissi.
- L'unité commerciale située à la zone industrielle Aissatidir de Oued-Aissi.

Cette structure est représentée dans l'organigramme suivant :

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

Figure 02 ; l'organigramme de L'ENIEM



CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

1.5 Présentation de L'unité froide

C'est une unité qui produit des réfrigérateurs et congélateurs de différents modèles, elle dispose d'un potentiel matériel important et un effectif de 1348 travailleurs au 31/12/2007.

L'unité froide dispose de bâtiments industriels, de stockage et de moyens de soutien adéquats à son exploitation, elle est composée de trois (03) ligne de production :

- **Une ligne de réfrigérateurs de grands modèles qui comprend**

Un atelier de refend âge muni de deux installations l'une pour refend âge de bobine et l'autre pour le découpage en longueur.⁴

- **Une ligne de réfrigérateurs tables top comprenant comprend**

- Une chaîne de fabrication de porte et parois en tôle.
- Une installation de moussage de porte et armoires.

- **Une ligne congélateur bahut et de réfrigérateurs 5201 comprenant**

Un atelier d'assemblage avec des machines pour la fabrication des pièces

En tôle et en aluminium, la préparation des armoires ainsi que d'une installation de moussage pour les portes et armoires.

1.5.1 : Organisation de l'unité froid

L'unité froide est structurée en sept (07) départements qui sont sous la tutelle de la direction générale qui sont :

- Département finance et comptabilité
- Département des ressources humaines
- Département commercial
- Département production
- Département Sécurité industriel
- Département technique
- Département maintenance.

⁴ EDEM

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

2.5.2 : Mission et activités de l'unité froid

✓ La mission de l'unité

La mission principale de l'unité froid est de produire et développer les produit froid tels que : réfrigérateurs, conservateurs, et congélateurs.

✓ Les activités de l'unité froid

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture, plastification) ;
- Injection plastique et polystyrène ;
- Fabrication des pièces métalliques ;
- Isolation ;
- Thermoformage ;
- Assemblage et montage final.⁵

2.5.3 : Chiffres et statistiques

- Le marché du produit froid 60% ;
- Effectifs :1 405 employés
- Surface des bâtiments de production :55 000 M2 ;
- Qualité : produit conforme aux normes internationales
- Environnement
- Intégration de la norme environnementale ISO 14 0

Section 2 : Elaboration du tableau de bord au sein de l'ENIEM

Avant de procéder à l'élaboration du tableau de bord au sein de l'ENIEM nous avons choisies de réunir les données et informations fournis, nécessaires a la compréhension du tableau de bord qu'utilise cette entreprise suite a une multitude d'entretiens avec le contrôleur de gestion de l'unité froid sachant que ce dernier dispose de sa propre méthode lors de la conception du tableau de bord , a partir de la nous avons adoptées cette démarche dans notre cas pratique.

⁵ -DIMITRI Weiss et All, les ressources humaines, édition d'organisation, 1999.

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

Nous allons avant tout prêter l'attention aux concepteurs et destinataires du tableau de bord, son contenu et sa périodicité ainsi que son environnement (interne et externe).

2.1 : Condition d'élaboration du TB de l'ENIEM

L'élaboration du TB de l'ENIEM va passer par plusieurs conditions

2.1.1 : Concepteur et destinataires du TB de l'ENIEM

Au milieu de l'ENIEM, exactement à l'unité froid, lieu de notre stage, chaque structure (DRH, DFC, DM, DT, DPO) élabore un tableau de bord propre à ses objectifs et missions à fin de mieux diriger sa fonction et ses responsabilités.

Il est nécessaire de mentionner que la Direction de l'unité Froid et la direction panification et contrôle de gestion (DPCG) n'élaborent pas de tableau de bord mais par contre, elles reçoivent des tableaux de bord synthétisés des différentes structures sous forme d'un rapport d'activité élaboré par le contrôleur de gestion de cette unité.

2.1.2 Périodicité et contenu du tableau de bord de l'ENIEM

Le tableau de bord est établi mensuellement et trimestriellement, ce délai concerne toutes les directions afin de les rassembler et les remettre à la direction générale, il contient des indicateurs qui aident le gestionnaire à prendre ses décisions et savoir où il y a des problèmes pour apporter des améliorations. Une copie de ces tableaux est donnée au directeur de l'unité froid, après avoir reçu le tableau de bord, ce dernier discute avec les responsables concernés des écarts dégagés. Une autre copie est adressée à l'industrie de l'électricité et de l'électronique (INDELEC).

2.1.3 Environnement de l'ENIEM

L'identification de la position de l'ENIEM est une étape fondamentale dans le choix d'une option stratégique, en donnant un avantage concurrentiel à l'entreprise par l'analyse de son environnement interne et externe.

2.1.3.1 Analyse externe

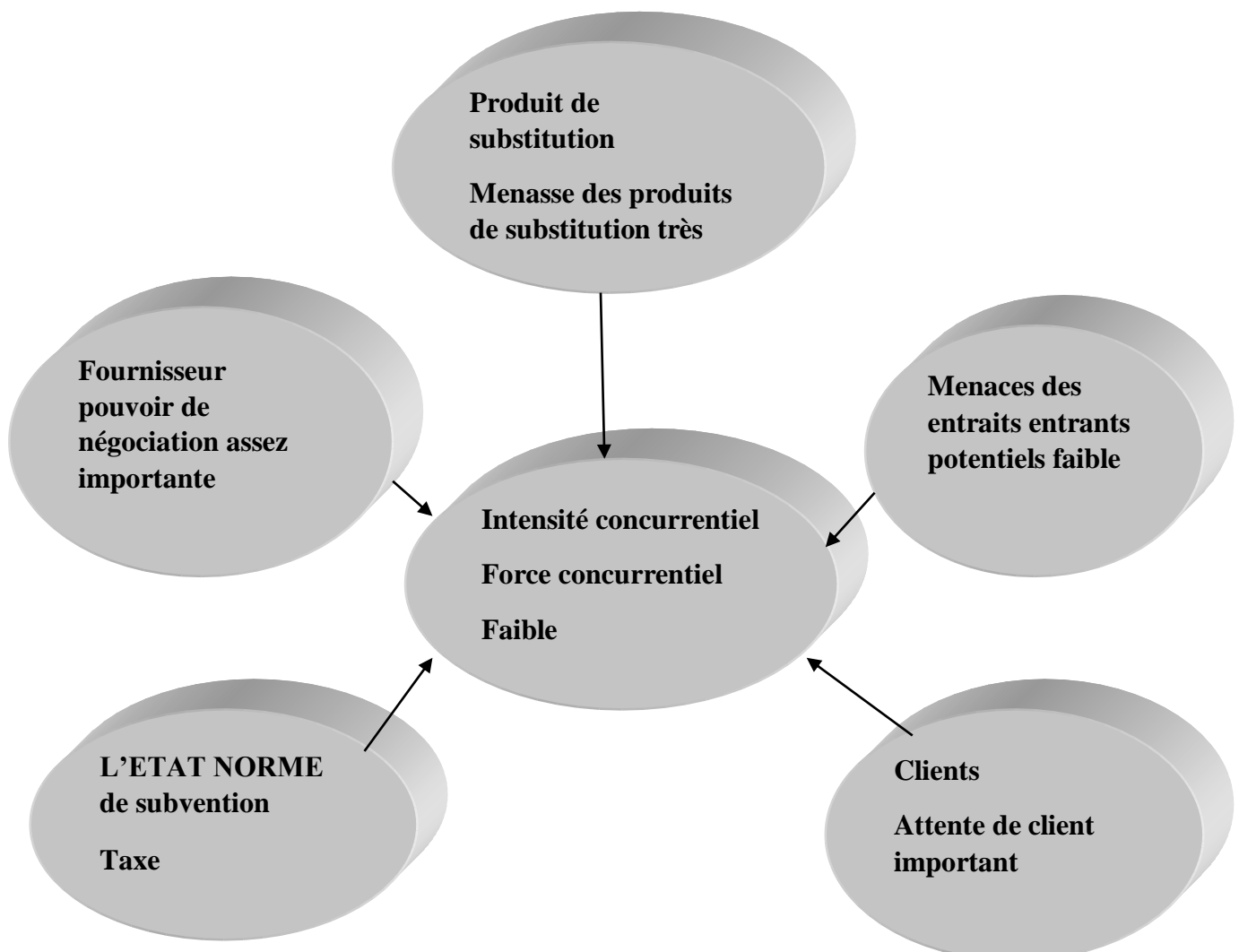
Du côté externe, le but est d'analyser l'environnement de l'ENIEM en ce qui concerne les opportunités et menaces et si possible de convertir les en opportunités, on essayant de déterminer les détails qui peuvent contrarier ses objectifs et propos et ceux au contraire seront

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

opportuns et avantageux pour elle. L'objectif est de déterminer les facteurs clés de succès (FCS) pour avoir un aperçu de ses avantages concurrentiels et maîtriser son domaine.

L'analyse concurrentielle de Porteur est la plus adéquate ,cette approche cherche à doter l'entreprise ENIEM des avantages concurrentiels et la localiser par rapport aux opportunités et menaces, cette analyse permet de distinguer les différents niveaux et source de concurrents.

Figure 03 : analyse externe de porter au sien de l'ENIEM



Source :établit par nos soins sur la base des donnée de l'ENIEM

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

A. Pouvoir négociation fournisseur

Certes, l'ENIEM est une firme importante et ancienne mais vu la diversité de ses concurrents sur le marché nationaux tant qu'étrangers (Samsung, LG, Cobra, Star light...), elle dispose d'une négociation fournisseurs puisqu'elle ne peut pas passer des conditions ni décider elle-même.

B. Pouvoir négociation clients

Le client (consommateur) dispose d'une véritable négociation, il peut limiter les firmes du secteur et s'accaparer d'une partie de leur valeur ajoutée en étudiant les différents concurrents. Au sujet des produits électroménagers l'offre est assez importante. Pour cela, le consommateur, impose son choix en matière de qualité et du prix notamment avec la naissance des nouveaux produits et concurrents étrangers. ⁶

C. Produits de substitution

Y a pas vraiment assez de produits de substitution concernant l'électroménager donc elle peut être tranquille concernant les menaces.

D. La concurrence actuelle

L'ENIEM est le leader de l'électroménager en Algérie c'est l'une des entreprises stratégiques sur le plan économique du pays, puisqu'elle participe à augmentation du produit intérieur brut(PIB), elle possède des capacités de production et une expérience de plus de 30ans dans la fabrication et le développement de l'électroménager, néanmoins elle doit être prudente vis-à-vis de ses concurrents

E. L'Etat

L'ENIEM est une entreprise issue de la restriction des la société de fabrication et montage électronique (SONELEC), elle a été transformée juridiquement en société par action (SPA), l'Etat joue un rôle important en participant au paysage concurrentiel de l'organisme, ceci en élaborant des réglementations tel que l'impôt, les taxes et les différentes normes, et peut être même des subventions. D'après cette analyse de Porteur et vu l'importance de l'accroissement des différents concurrents des l'ENIEM, surtout c'est dernières années, avec la

⁶ -www.foad-refer.org/IMG/PDF/cours GRH.com

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

venue des concurrents étrangers avec un environnement assez turbulent, elle doit impérativement être à l'écoute de ses collaborateurs afin de préserver sa compétitivité et accroître la satisfaction de ses différents clients, en améliorant sa politique qualité de ces processus (produit et service). L'effet de l'Etat et des fournisseurs reste très important, il est nécessaire de les remettre en question.

2.1.3.2 Analyse interne

Concernant l'analyse interne, on s'est servi des données fournies par l'organisme en appliquant la matrice SWOT.

Le tableau suivant l'explique avec plus de détail:

Tableau 07 : l'analyse swot a l'intérieur de l'ENIEM. Opportunités, Menaces, Forces, Faiblesses

<u>Opportunités</u> Une demande en continuité d'augmentation Prestigieuse intégration au sein du marché Une bonne rentabilité	<u>Menaces</u> Les prix des matières premières en augmentation Production des concurrents importants et harmonieux Intégration de nouveaux concurrents au marché
<u>Forces</u> Relation clients /partenaires Prestigieuse Produit conçus et améliorés Expérience remarquable dans le domaine Délais non négligeables (respectables)	<u>Faiblesses</u> Dispose d'une stratégie non expérimentée par tous

Source : établi par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

Après avoir analysées l'entreprise nous allons donner un aperçu sur conception

2-2 Les étapes d'élaboration du tableau de bord de l'ENIEM

Nous avons mis au claire les étapes suivantes

- Définition des points clés ;
- Choix et formulation des indicateurs ;
- Mise en forme du TB.

2-2-1 Détermination des objectifs

Après une longue entrevue ave le contrôleur de gestion de l'unité froid nous avons pris en Considération les informations suivantes :

❖ Les missions

La mission principale de l'ENIEM est de satisfaire un très grand nombre de consommateurs et d'assurer le montage, le développement et la recherche dans le domaine des différentes branches de l'électroménager elle assure également la production des appareils de réfrigérateurs de cuisson et de climatisation avec une intégration nationale importante.

❖ Les objectifs

Les objectifs de l'ENIEM son nombreux les plus important son :

- Innovation et amélioration de la qualité des ses produit ;
- La meilleure maitrise des couts de production ;
- L'amélioration de la capacité d'étude et de développement ;
- Accroitre sa satisfaction client ;
- Changement de design de réfrigérateurs ;
- Valorisation du potentiel humain du complexe ;
- Placement de son produit a l'échelle internationale.⁷

2.2.2 La mise en forme du tableau de bord

Comme la confirmé le contrôleur de gestion de l'unité froid, au moment où le responsable change la présentation d'un tableau de bord peut être modifiée par ce dernier conformément à ces besoins et ces références.

⁷ EDEM

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

D'après les données que détiennent les tableaux de bord de l'ENIEM, nous avons choisi le modèle de fondement suivant :

Tableau 08 : la mise en forme du tableau de bord de l'ENIEM

Zone des indicateurs	Zone réalisée	Zone prévu	Zone analyse des écarts	Zone des T.R.O
-----------------------------	----------------------	-------------------	--------------------------------	-----------------------

Source : établi par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

2.3 conceptions de tableau de bord de L'ENIEM.

Après la localisation de nos objectifs ainsi que nos indicateurs ,nous allons se tourner vers la mise en forme des tableaux de bord de gestion.

Dans notre présente enquête et faute de manque de temps et de données en c'est basées sur l'élaboration du TB dans le cadre de la production et des ressources humaines sachant que l'ENIEM est une entreprise de production.

2.3.1 Tableau de bord de production

Dans notre étude de cas en c'est basées sur le dernier trimestre de l'année 2014 pour trois produits (PM, GM, BAHUT) et ceux de l'année 2013.

Les tableaux montrent la réalisation par rapport à la prévision de la production en termes d'unité de l'année 2014et celles de l'année qui la précède

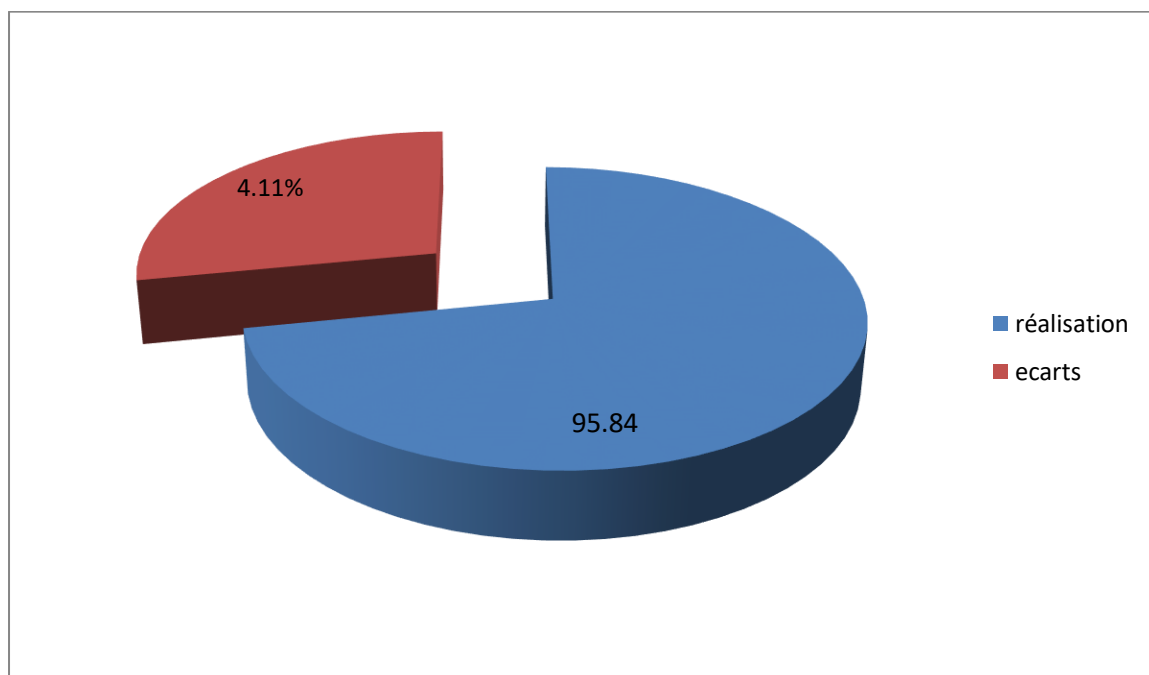
Tableau 09 :réalisation de la production par rapport au prévisionnel du mois de octobre 2014(quantité)

MOIS	Prévision	Réalisation	écarts	TRO
PM	45322	44356	-966	97.87
GM	67854	86660	18806	127.72
BAHUT	23452	0	-23452	0.00
TOTAL	136628	131016	-5612	95.89

Taux de réalisation(%)=(la réalisation/prévision)*100
Implique :(44456/45322)*100=97.87%

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

Figure 04 : Représentation de la production du mois d'octobre 2014



Source : établi par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

D'après le graphe on peut remarquer que la réalisation du mois d'octobre

(Taux de réalisation) diffère en allant d'un produit à un autre.

- Pour le produit PM, l'entreprise n'a pas parvenu à réaliser ses objectifs en raison :
- De changement de modèles et des pannes dans divers ateliers de production.
- La réalisation du GM, a dépassé les objectifs de 27,72%. L'écart est positif sur prise de changement de programme, et de la journée de graves récupérées deux samedi de la fin de ce mois et l'excédent de cadence.
- Il n'y a eu aucune réalisation du produit BAHUT cause de l'arrêt de la production durant ce mois en raison de pannes des machines.⁸

⁸ -www.stratégie.fr

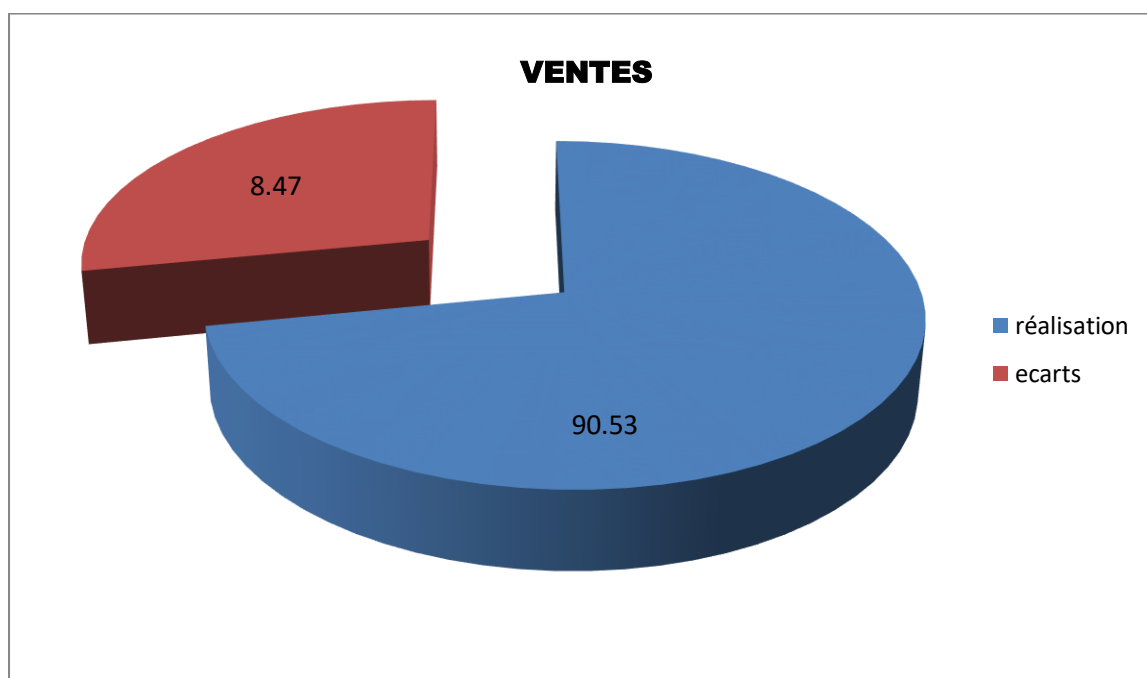
CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

Tableau 10 : réalisation de la production par rapport au prévisionnel du mois de novembre 2014(quantité)

MOIS	Prévision	Réalisation	écarts	TRO
PM	22932	32176	9246	140.32
GM	49342	21943	27399	44.47
BAHUT	32832	40043	8202	124.98
TOTAL	105106	95155	-9951	-90.53

Source : EDEM

Figure 05 : représentation de la production du mois de novembre 2014



Source : EDEME

La réalisation est toujours distinctes, pour les trois produits du mois de Novembre, pour les deux produit PM et BAHUT l'entreprise a atteint ses objectifs on peut dire même qu'elle a réalisé des écarts de 40,32 et 24,98% respectivement pour les deux produits.

- Pour GM, l'objectif n'est pas réalisé pour cause du non qualité, et des pannes aux niveaux des machines qui s'avèrent anciennes.

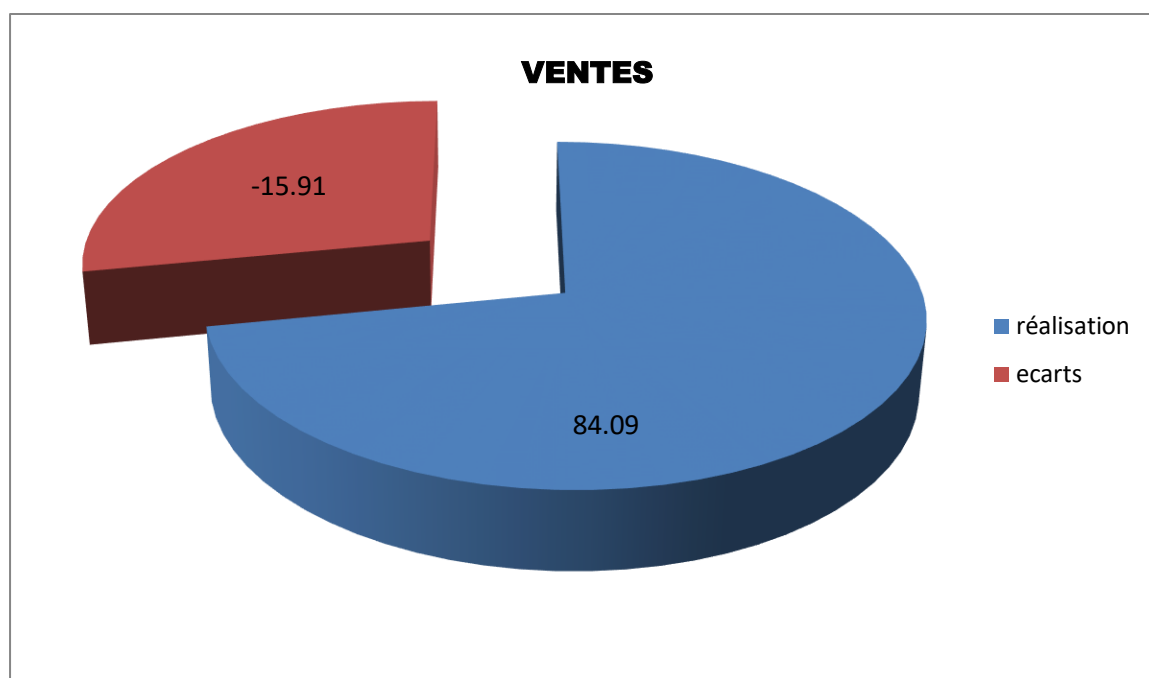
CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

Tableau n11 : réalisation de la production par rapport au prévisionnel du mois de décembre 2014

MOIS	Prévision	Réalisation	écarts	TRO
PM	67432	40211	27221	59.63
GM	43252	0	-43252	0
BAHUT	134232	165731	31499	123 .47
TOTAL	244916	205942	-38974	84.09

Source : établi par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Figure 06 : représentation de la production du mois de Décembre 2014



Source : établi par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Les objectifs n'ont pas été atteints par l'entreprise durant le mois de décembre.⁹

- En ce qui concerne PM l'objectif n'as pas été atteint en raison de manque d'effectif Durant ce mois (retraite et maladies) ;
- Le produit GM n'a pas été réalisé durant ce même mois en raison d'arrêt de production :

⁹ Procédure G.R.H ENIEM Novembre 1997.

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

- Par contre le BAHUT, ça réalisation a dépassé l'objectif prévu pour ce mois avec un Écart positif de 23,47% par la récupération des journées non travaillées, achat de nouvelles machines plus adéquates pour la fabrication de ce model

Tableau n 12 : réalisation de la production par rapport au prévisionnel du dernier trimestre 2014

MOIS	Prévision	Réalisation	écarts	TRO
PM	135686	131016	-4670	96.56
GM	1606448	95155	-65293	59.31
BAHUT	190516	205942	15426	108.10
TOTAL	486650	432113	-54537	88.76

Source : établit par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Pour ce qui concerne le dernier trimestre de l'année 2014, l'ENIEM n'est pas arrivée à réalisée ses objectifs. On va faire une analyse tangible, en faisant des comparaisons entre les trois mois de 201 c'est-à-dire, (Octobre, Novembre et Décembre) pour reconnaître les vrais raisons de la non atteinte des objectifs prévus. Les calculs vont se faire à base de 30 jours pour les trois mois.

L'évolution = Réalisation (M) – Réalisation (M-1)

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

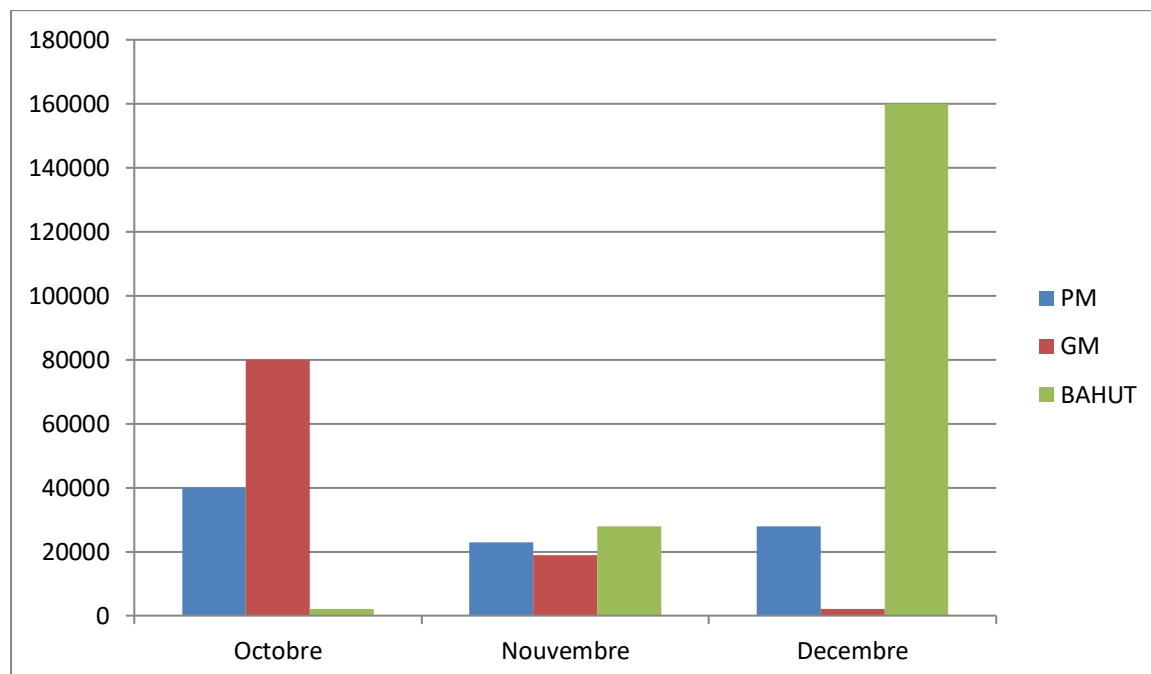
Tableau n 13 : réalisation de la production pour des trois derniers mois de l'année 2014 (quantité)

LIBELLE	Réale octobre	Réale novembre	Evolution
PM	44356	32178	-12178
GM	86660	21943	64717
BAHUT	0	41034	41034
TOTAL	131016	95155	35861
LIBELLE PM	Réal Novembre 32178	Réal Décembre 40211	EVOLUTION 8033
GM	21943	0	21943
BAHUT	41034	165731	124697
TOTAL	95155	205942	110787
LIBELLE	Réal octobre	Réal décembre	EVOLUTION
PM	44356	40211	4145
GM	86660	0	86660
BAHUT	0	165731	165731
TOTAL	131016	205942	74926

Source : établi par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

Figure 07 : Représentation des réalisations mensuelle du dernier trimestre 2014



Source : établi par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

De ce graphe on peut constater que

- PM a été produit durant les trois mois du dernier trimestre. Commencant par le mois d'octobre dont la production a été très importante, suivi du mois de Décembre avec une quantité assez influente de 40211 APS, la production de Novembre est la moins considérable.
- GM a été fabriquée pendant les deux premiers mois (octobre et novembre). Considérant tjrs le mois d'octobre en première place avec une quantité relativement importante de 86660 APS comparant a celle du mois de novembre 21943 APS. Durant le mois de décembre aucun produit concernant GM n'a été conçu en raison de rupture de stock et des pannes durant ce dernier sans oublier les problèmes d'organisation qui en générer des pertes d'appareils.¹⁰

¹⁰ Melle LAIHEM Nadjet et Melle LAOUISSET Samia, «les roles du directeur des ressources humaines dans l'entreprise algérienne cas COTITEX»,2005/2006.

CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:

- Pour le BAHUT été très importante pour le mois de décembre en peu dire même excellente, suivis de celle de Novembre et nulle pour le mois d'octobre en raison tjrs des manque de pièces et d'effectifs ainsi que des non qualités.

Conclusion

L'analyse des différentes activités de l'unité froid constitue un diagnostic de l'ensemble de chaque fonction en vue de faire apparaitre les points forts et les insuffisances, la réalisation d'un tableau de bord eu sein de l'ENIEM exige un travail de qualité pour prendre des décisions les plus adéquates ce dernier est élaboré au sein de toute les structure de l'entreprise chaque mois, il sera envoyé a la direction générale pour les traité avec les responsables de cette direction.

Chaque structure doit faire un effort pour parer a ces dernier et répondre aux objectifs assignés, la coordination et la cohérence dans un parfait esprit de communication doivent être le dominateur commun entre tout les acteurs évoluant dans la gestion et avec un degré de responsabilité pour chacun.

CONCLUSION GENERALE

Au cours de notre travail de recherche l'accent a été porté sur l'analyse, la maîtrise et l'exposition de l'un des outils du contrôle de gestion dont le tableau de bord, dans un univers de métier. Il s'agit en réalité pour nous de l'espace électroménager.

Au long de notre quête, nous avons opté pour une méthodologie structurée autour d'une recherche documentaire, des entretiens et des annotations persistantes observées sur le terrain.

Le tableau de bord est un outil de gestion rapide, dynamique, à la fois complexe et perspicace, important pour la bonne gestion de l'entreprise qui permet aux gestionnaires de prendre leurs décisions et d'agir au moment voulu, savoir où sa marche pas pour apporter des améliorations et corriger les erreurs.

Le tableau de bord est un système d'information synthétique, vu qu'il contrôle en permanence les résultats et les écarts par rapport aux objectifs et entraîne à étudier les opérations rectificatives possibles, il joue un rôle d'intégrateur en donnant à un niveau hiérarchique un langage commun et instaure le dialogue entre tous les membres de l'entreprise. Dès lors notre première hypothèse de départ est confirmée.

Notre stage pratique effectué au sein de l'entreprise électroménagère(ENIEM), nous a permis d'appliquer nos connaissances théoriques sur la réalisation et la conception du tableau de bord au sein de cet organisme. Après une succession d'entretiens avec le contrôleur de gestion de l'unité froid et une analyse des documents remis par ce dernier, nous avons pu conclure que le tableau de bord est le miroir qui reflète les performances des dirigeants et leurs aptitudes à relever les défis posés, il indique les anomalies et des dysfonctionnements, capable de les rectifier et peut alors montrer l'évolution et le progrès vers une réalisation des objectifs, donc une bonne prise de décision.

En effet, il existe différentes méthodes pour la conception du tableau de bord au sein d'une entreprise, ENIEM utilise une méthode propre à elle-même, suivant une démarche logique en choisissant des indicateurs de mesure pertinents, significatifs et cohérents. Cela, approuve notre deuxième hypothèse. Certes, l'élaboration d'un tableau de bord doit être précise et gérée avec exactitude et réflexion. Dans notre cas d'étude, les tableaux de bord sont complets et suffisants pour la gestion de l'entreprise, ils répondent essentiellement aux exigences des conditions du tableau de bord, du moment où plusieurs paramètres sont mis en place au long de sa réalisation par tous les services de l'entreprise. A vrai dire afin de favoriser la réussite d'un tableau de bord au moment de son utilisation par les dirigeants, certaines conditions doivent se réunir :-Le choix des indicateurs ;- L'implication et la contribution de la direction générale ; - Un système d'information permanent ;- Le tableau de bord est en constante évolution ; il doit être situationnel et évolutif pour demeurer pertinent. Après tout, nous sommes conscientes de l'insuffisance de notre travail, faute de manque de temps mais en dépit de ça, nous avons essayé au maximum d'enrichir nos connaissances théoriques et être capables de les mettre en pratique pour qu'elles soient un support et un guide pour ses consultants, néanmoins nous espérons approfondir nos capacités dans ce domaine.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- CADIN Loic, Francis, GUERIN, PIGEYRE Frédérique, gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théories, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007.
- CITEAU Jean-Pierre, gestion des ressources humaines/principes généraux et pratiques, Armand Colin, Paris, 4^{ème} édition, 2002.
- DIMITRI Weiss et All, les ressources humaines, édition d'organisation, 1999.
- PERETTI Jean-Marie, gestion des ressources humaines, édition de Bock, Paris, 2001.
- PERRETI Jean-Marie, ressources humaines et gestion du personnel, édition Librairie Vuibert, 2^{ème} édition, 1998.
- -PERRETI Jean-Marie, ressources humaines, Vuibert, 8^{ème} édition, 2003-2004.
- SEKIOU Lakhder et Al, gestion des ressources humaines, Montréal, 2^{ème} édition, 2002.
- Silvie et ONGE-Michel-Audit-Victoire petit, relever les défis de la GRH goetenmérine, édition Litées 1998, Québec.
- SUE Philipe, choisir et former des hommes, 6^{ème} édition, Paris, 1971.

Mémoires

- ASMANI Arezki, Gestion des ressources humaines, Mémoire de Magister, UMMTO, «La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel», 2011/2012 ;
- Melle HAMRI Kahina et Melle HANI Kamilia, «gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise », 2010/2011 ;
- Melle LAIHEM Nadjet et Melle LAOUISSET Samia, «les rôles du directeur des ressources humaines dans l'entreprise algérienne cas COTITEX», 2005/2006.

Autres documents :

- Collection des spécialistes, communication et gestion des ressources humaines, Nathantechnique, Paris.
- Formation technicien supérieur, gestion des ressources humaines, CNEPD, Tizi-Ouzou. Série 05.
- La convention collective Décembre 1995.
- Procédure de sensibilisation et de formation 2009.
- Procédure G.R.H ENIEM Novembre 1997.

Webographie

- [www.foad-refer.org/IMG/PDF/cours GRH.com](http://www.foad-refer.org/IMG/PDF/cours_GRH.com)
- [www.lamicrofinance.org/ressources_centers/ressources humaines.](http://www.lamicrofinance.org/ressources_centers/ressources_humaines)
- www.mtiv.com
- [www.stratégie.fr](http://www.strategie.fr)
- [www.technocompétence.com](http://www.technocompetence.com)
- [www.wikipedia.org/wiki/GRH.](http://www.wikipedia.org/wiki/GRH)

Listes Des Tableaux, Figures Et Schémas

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
01	Les freins de la mesure de la performance RH	58
02	Les indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer les actions RH	64
03	L'analyse swot a l'intérieur de l'ENIEM. Opportunités, Menaces, Forces, Faiblesses	82
04	La mise en forme du tableau de bord de l'ENIEM	84
05	La réalisation de la production par rapport au prévisionnel du mois de octobre 2014(quantité)	84
06	La réalisation de la production par rapport au prévisionnel du mois de novembre 2014(quantité)	86
07	La réalisation de la production par rapport au prévisionnel du mois de décembre 2014	87
08	La réalisation de la production par rapport au prévisionnel du dernier trimestre 2014	88
09	La réalisation de la production pour des trois derniers mois de l'année 2014 (quantité)	89

Listes Des Tableaux, Figures Et Schémas

Liste des figures

N°	Titre de la Figure	Page
01	Représentation de la production du mois d'octobre 2014	85
02	La représentation de la production du mois de novembre 2014	86
03	La représentation de la production du mois de Décembre 2014	87
04	Représentation des réalisations mensuelle du dernier trimestre 2014	90

Liste des Schémas

N°	Titre des Schémas	Page
01	Les étapes d'élaboration du tableau de bord RH	46
02	Le triangle de la performance	51
03	La fonction RH	52
04	L'organigramme de L'ENIEM	76
05	Analyse externe de porter au sien de l'ENIEM	80

Remerciements	
Dédicaces	
Sommaires	
Liste des abréviations	
Introduction générale	07
Chapitre 1 : GENERALITE SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
Introduction	09
Section 1 : La GRH, objectifs, importances et grands défis de la GRH	10
1-1- Définition de la gestion des ressources humaines.	10
1-2- Les objectifs de la gestion des ressources humaines	10
1.2.1. L'objectif économique	10
1.2.2. L'objectif humain	11
1.2.3. L'objectif d'actualisation	11
1.3 L'importance et les grands défis de la gestion des ressources humaines	11
1.3.1 L'importance de la gestion des ressources humaines	11
1.3.2 les grands défis de la gestion des ressources humaines	12
Section 02 : Le rôle de la fonction ressources humaines	15
2.1. Les rôles de la fonction R.H	15
2.1.1. Besoins et attentes des organisations en vers le service des ressources humaines	15
2.1.2. partenaire stratégique et agent de changement	15
2.1.3 Expert fonctionnel	16
1.2.4 Champion des clients internes	16
2.2. Importances de la fonction ressources humaines	17
2.3. Les objectifs de la fonction des ressources humaines	17
2.3.1. Objectif économique	18
2.3.2. Objectif humaines	18
2.3.3 Objectif d'actualisations	18

2.4 Les principales activités des G.R.H	18
2.4.1 L'acquisition du personnel	19
2.4.2 La stimulation des ressources humaines	26
2.4.3 Le développement des ressources humaines	30
Section 03 : La planification et l'appréciation des ressources humaines	34
3.1 La planification des ressources humaines	34
3.2 L'appréciation	36
Conclusion	39
Chapitre 2 : LES TABLEAUX DE BORD RESSOURCES HUMAINES	
Introduction	41
Section 1 : concepts généraux sur les tableaux de bord	42
1.1. Définition des concepts généraux	42
1.2. Historique et évolution des tableaux de bord ressources humaines	44
1.3. Le rôle des tableaux de bord ressources humaines	44
1.4. Les clients des tableaux de bord	45
1.5. Le processus d'élaboration des tableaux de bord RH	45
Section 2 : Mesure de la performance de la fonction ressource humaine	49
2.1. Définition des concepts	49
2.2. la fonction ressource humaine	52
2.3 Indicateur	53
2.4La performance RH	53
Section 3 : Le tableau de bord est un outil de pilotage et de performance de	60
3.1 Définition du système de pilotage	60
3.2Les objectifs	60
3.3Identifier les clients et leurs besoins	61
3.4Les fonctions clés d'un système de pilotage	61
3.5Les déférents outils du pilotage RH	61
3.6 Les facteurs clés de succès d'un pilotage RH performant	64
Conclusion	66
Chapitre 3 : ESSAI D'ANALYSE DE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE L'ENIEM:	

Introduction	68
Section1: Présentation de l'organisme d'accueil. « ENIEM »	69
1.1. Présentation de L'ENIEM et son évolution	69
1.2. les Objectifs de l'ENIEM.	70
1.3 : Missions et responsabilités de l'ENIEM et de ces principes unité	71
1.3.1 mission principale de l'ENIEM.	71
1.3.2 Mission et activités principales de chaque unité	71
1.4 L'organisation structurelle de l'ENIEM	75
1.5 Présentation de L'unité froide	77
Section 2 : Elaboration du tableau de bord au sein de l'ENIEM	78
2.1 Condition d'élaboration du TB de l'ENIEM	79
2.2 Les étapes d'élaboration du tableau de bord de l'ENIEM	83
2-2-1 Détermination des objectifs	83
2-2-2 La mise en forme du tableau de bord	83
2-3 conceptions de tableau de bord de L'ENIEM.	84
Conclusion	91
Conclusion générale	93
Bibliographie	95
Listes des tableaux, figures et schémas	98
Annexes	100
Tables des matières	127
Résumé	131

Résumé :

Un tableau de bord RH est un outil de pilotage qui permet de collecter et de mesurer des données fournies par des indicateurs RH (absentéisme, masse salariale, données salariales etc...). Ce tableau analytique est un outil d'aide à la prise de décision et à la définition de la stratégie RH de l'entreprise.

La réalisation d'un tableau de bord RH est quasi-indispensable pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, il permet de se faire une idée rapide de l'efficacité des ressources humaines, de leur diversité et des dysfonctionnements sociaux existants ou risquant d'apparaître. En conséquence, comme tous les tableaux de bord, celui destiné aux RH est un outil de prévision d'aide à la décision.

Ensuite, c'est un excellent outil de communication interne avec les salariés et responsables de l'entreprise, qui permet d'évoquer à l'appui de données chiffrées, les problèmes rencontrés dans l'entreprise au sujet des ressources humaines.

Enfin, le système de pilotage participe à la mise en cohérence des différentes actions RH inscrite dans les plans actions opérationnels, il s'inscrit dans une logique à court terme, moyen et long terme, les indicateurs retenus traduisent la capacité de l'organisation à atteindre les résultats fixés et à se projeter dans l'avenir.

Mots clé : Tableaux de bord ressources humaines, performance, système de pilotage, indicateurs ressources humaines.

Abstract:

An HR dashboard is a management tool that collects and measures data provided by HR indicators (absenteeism, demography, salary data, etc.). This analytical table is a tool to help decision-making and the definition of the company's HR strategy.

The creation of an HR dashboard is almost essential for several reasons.

First of all, it gives a quick idea of the efficiency of human resources, their diversity and the social dysfunctions that exist or are likely to appear. As a result, like all dashboards, the HR dashboard is a forecasting, decision support and forecasting tool.

Then, it is an excellent tool for internal communication with employees and managers of the company, which makes it possible to discuss, with the support of figures, the problems encountered in the company with regard to human resources.

Finally, the management system contributes to the consistency of the various HR actions included in the operational action plans, it is part of a short-term logic, medium and long term, the indicators selected reflect the organization's capacity to achieve the set results and plan for the future.

Key words: humans' resources dashboard, performance, indicators HR, management system.