

Université Mouloud Mammeri de Tizi -Ouzou
Faculté des Sciences économiques, de gestion et Sciences
Commerciales



Mémoire
En vue de l'obtention du Diplôme de Master
Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

***l'impact du tableau de bord RH sur la
performance de l'entreprise CEVITAL***

Présenté par :
AMRANI SAIDA
BAIT RAZIKA

Encadré par :
Mr. BELHOUCINE HAMID

Devant le jury :

Président: Mr. ARHAB SAMIR
Examineur: Mr. FERAT OMAR
Rapporteur: Mr. Belhoucine Hamid

2020/2021

Remerciement

Nous remercions Dieu qui nous a donné le courage et la force dans les moments difficiles pour éditer ce rapport de stage.

Nous tenons à remercier, tout d'abord, notre promoteur pour sa patience et surtout pour sa confiance, ses remarques et ses conseils.

Notre reconnaissance va également à tous le personnel et les enseignants de la faculté des Sciences Humains et Sociales.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes ayant de près ou de loin contribuer à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Nous dédions ce modeste travail à :

En première lieu, ceux que personne ne peut compenser les sacrifices qu'ils ont consenti pour notre éducation et notre bien-être, à savoir nos parents qui se sont sacrifiés pour nous prendre en charge tout au long de notre formation et qui sont l'origine de notre réussite que Dieu les garde et les protège.

A notre famille et à nos chers amis qui nous ont accordé leur soutien dans les instants les plus difficiles.

Toute nous formation et toute l'équipe pédagogique et administrative de l'UMMTO pour l'aide qu'ils ont toujours porté aux étudiants.

Toute personne qui de près ou de loin a participé à notre formation.

SAIDA

Dédicace

Je dédie se modeste travail à :

Mes très chers parents,

Mes frères et ma sœur,

Toute ma famille,

Tous mes amis.

RAZIKA

Liste des abréviations

CA : Chiffre d'affaire

CDD: Contrat à durée déterminée

CDI: Contrat à durée indéterminée

DG: Direction générale

DRH: Direction des ressources humaines

GIMSI : Généralisation, information, méthode, système

GRH: Gestion des ressources humaines

HP : Haut potentiel

HT: Hors taxe

JANUS: Jalonner, analysé, normalisé, unifié, structuré

KPI : Key performance indicateurs

MS: Masse salariale

OVAR: Objectifs, variable d'action, responsabilité

RH: Ressource humaine

SPA: Société par action

TB: Tableau de bord

TBG: Tableau de bord de gestion

TBP : Tableau de bord prospectif

TBRH : Tableau de bord ressource humaine

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre du tableau	Page
Tableau n° 01	Présentation de la méthode GIMSI	
Tableau n°02	la méthode en 5 étapes et 15 outils	
Tableau N°03	Différence entre efficacité et efficience.	
Tableau N°04	Comparaison entre la performance interne et externe.	
Tableau n°05	processus d'élaboration d'un indicateur	
Tableau n° 06	Exemples d'indicateurs fonctionnels	
Tableau n°07	Exemple d'indicateur de la fonction recrutement	
Tableau N°08	L'entretien effectué au sein de l'entreprise CEVITAL	
Tableau N°09	les questions et les réponses du DRH	
Tableau N°10	La répartition de l'effectif de janvier 2021 et l'effectif de février 2021.	
Tableau N°11	La répartition des effectifs par tranche d'âge et sexe	
Tableau N° 12	Pyramide d'ancienneté	
Tableau N°13	Masse salariale réalisée / chiffre d'affaire 2021	
Tableau N°14	La répartition de l'absentéisme de mois de janvier et février 2021	
Tableau N°15	Présentation de l'échantillon de l'étude	
Tableau N°16	La répartition des tranches d'âge	

Tableau N°17	la répartition des échantillons selon la catégorie socioprofessionnelle	
Tableau N°18	la répartition des échantillons selon l'ancienneté	
Tableau N°19	identification du concept du tableau de bord RH	
Tableau N°20	L'utilité de mise en place d'un tableau de bord RH	
Tableau N°21	Le tableau de bord comme outil de la gestion des ressources humaines	
Tableau N22	Prise en considération les résultats issus du TBRH par la direction	
Tableau N°23	Mesurabilité des indicateurs TBRH	
Tableau24	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions du travail et de la performance.	
Tableau n°25	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de leurs postes	
Tableau N26	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de compétences professionnelles.	
Tableau N 27	Les indicateurs de la performance des RH utilisés par l'entreprise CEVITAL	
Tableau 28	L'influence du tableau de bord sur la performance de l'entreprise	
Tableau N29	Place du TB dans le pilotage et la performance des RH	
Tableau 30	TBRH comme indicateur de la performance des RH	
Tableau 31	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise	

Liste des figures

Numéro da la figure	Titre de la figure	Page
Figure N°01	les clients des tableaux de bord sociaux et leurs niveaux de besoins.	
Figure N°02	Les axes de dimensions de la performance	
Figure N°03	Les composantes de la performance	
Figure n°04	les trois parties de la GRH selon le Louarn et Wils	
Figure n°05	le modèle des quatre axes d'Ulrich	
Figure n°06	Le processus à suivre pour la construction d'un indicateur de qualité.	
Figure N° 07	les trois dimensions de la compétence.	
Figure N° 08	Les principales étapes d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise CEVITAL.	
Figure N°09	Répartitions des effectifs	
Figure N° 10	l'échantillon de l'étude	
Figure N°11	Tranche d'âge	
Figure N°12	Les catégories socioprofessionnelles	
Figure N°13	Répartition selon l'ancienneté	
Figure N°14	identification du concept du tableau de bord	
Figure N°15	L'utilité de mise en place d'un tableau de bord RH	
Figure N°16	Le tableau de bord comme outil de la gestion des ressources humaines	
Figure N°17	Prise en considération les résultats issus du TBRH par la direction	

Figure N° 18	Mesurabilité des indicateurs TBRH	
Figure N19	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions du travail et de la performance.	
	Figure N20 présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation et de la compétence	
Figure N21	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de compétences professionnelles.	
Figure N 22	Les indicateurs de la performance des RH utilisés par l'entreprise CEVITAL	
Figure N23	L'influence du tableau de bord sur la performance de l'entreprise	
Figure N 24	Place du TB dans le pilotage et la performance des RH	
Figure N 25	TBRH comme indicateur de la performance des RH	
Figure N 26	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise	

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Listes de tableaux et des figures

Introduction générale

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

Introduction

Section 1 : Généralités sur le tableau de bord

Section 02 : instruments et objectifs du TBG

Section 03 : conception et méthodes d'élaboration du tableau de bord

Conclusion

Chapitre II : le tableau de bord du service de la performance des RH

Introduction

Section 01 : Généralités sur la performance.

Section2 : concept de la performance RH

Section03 : contribution du TB à la performance RH

Conclusion

**Chapitre III : la contribution du TB sur la performance RH au sein de l'entreprise
CEVITALE**

Section01 : présentation de l'organisme d'accueil

Section02 : méthode de recherche

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Conclusion

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, la fonction ressource humaine est au cœur de tout discours, et des pratique au sein de la firme. A travers le temps, son statut évolue, elle s'est organisée d'avantage et voit ses missions de plus en plus élargies, ses responsabilités plus importantes et primordiales et ses activités plus étendues qu'autrefois.

L'entreprise d'aujourd'hui s'insère dans un environnement dur et changeant de plus en plus complexe et instable, animé par des mutations continues et des fluctuations liées à de nombreux facteurs sur le niveau microéconomique et macroéconomique.

Cependant dans le souci de la mesurer et de la suivre, le contrôle de gestion est incontournable. C'est une discipline permettant la maîtrise de la gestion de l'entreprise, la coordination entre différentes actions, la convergence des objectifs individuels aux objectifs de l'organisation, il permet également le suivie des réalisations par rapport aux objectifs qu'une entité s'est fixée au préalable, en effet en cas de difficultés il permet d'identifier rapidement les causes du dysfonctionnement pour entreprendre des mesures correctives d'une part et d'autre part dans le cas d'un bon fonctionnement il permet de maintenir et d'améliorer ces points forts, afin d'assurer le suivi permanent et d'améliorer sa performance en mettant à la disposition des entreprises différents types d'outils prévisionnel, de suivi, de pilotage et d'appuis.

Ce phénomène récent des années 90, influence le fonctionnement de l'entreprise, et modifie son mode d'organisation et de gestion, y compris son management, de ce fait, elle est appelée à anticiper ce changement pour acquérir une part de marché et faire face à la concurrence, cela à travers la stratégie qui est conçue comme une technique de réflexion, cette dernière est devenue de plus en plus difficiles à élaborer, étant donné que l'environnement économique tend à évoluer plus rapidement. Rappelant que ce changement est permanent et que la fonction ressource humaine (RH) est au centre du dispositif de l'entreprise. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont aujourd'hui confrontées, on cite, souvent la problématique de la gestion des ressources humaines. Bâtir un modèle de gestion des ressources humaines en mesure d'attirer les meilleures compétences de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeur pour toute entreprise.

Aujourd'hui le TB est au cœur du processus de management et de l'évaluation de la performance. C'est un outil qui permet de synthétiser les informations clés les plus importantes, et les présenter sous forme d'indicateurs qui permettent aux contrôleurs de gestion de piloter et de faire régulièrement le point de la situation, afin de contribuer à une meilleure prise de décision par les dirigeants et d'améliorer la performance.

La fonction RH permet à l'entreprise d'atteindre la performance humaine, d'une part, à travers l'accompagnement des managers dans l'élaboration de leurs politiques managériales, d'autre part, à travers, la déclinaison des objectifs de la performance globale au niveau de chaque individu dans l'entreprise, l'évaluation des contributions individuelles, ainsi que le développement des compétences nécessaires . En outre, la compréhension des nouvelles

Introduction générale

attentes du personnel de l'entreprise est l'un des défis de la fonction RH, étant donné que l'étude de capital humain est devenue primordiale, puisque elle consiste à définir et cerner les motivations d'un côté, ainsi qu'à connaître le degré d'implication et de satisfaction du personnel de l'autre.

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

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

« Quel est l'impact du tableau de bord RH sur la performance de l'entreprise CEVITAL ? »

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

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

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

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

Afin de répondre à notre problématique, nous avons scindé notre travail en trois chapitres : Deux chapitres théoriques, ont comme objectif de présenter le cadre conceptuel de notre recherche. Le premier chapitre qui représente Conception et mise en place du tableau de bord de gestion. Le deuxième chapitre est consacré au tableau de bord du service de la performance des RH. En fin, un troisième chapitre pratique, sera consacré à l'étude de cas que nous avons effectué au sein de l'entreprise privée «CEVITAL», dont l'objectif est de présenter la démarche empirique, qui est basée sur des analyses des documents recueillis et des résultats obtenus par rapport à nos entretiens et questionnaires.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

Introduction :

Dès la naissance de la mondialisation des échanges, l'environnement économique de L'entreprise est devenu plus complexe et plus incertain face à l'intensité concurrentielle.

De ce fait les responsables se trouvent donc dans l'obligation d'adopter une démarche d'amélioration de la performance afin d'avoir un avantage concurrentiel et conserver la position actuelle de leurs entreprises sur le marché.

Le contrôle de gestion est souvent constitué d'un ensemble d'outils et de techniques permet aux managers de bien gérer l'entreprise. L'un de ces outils de gestion : le tableau de bord. Ce dernier est donc outil de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise.

Dans ce premier chapitre, nous définissons les concepts liés au tableau de bord. La première section sera consacrée aux généralités du tableau de bord. Ensuite, la deuxième section focalisera sur les instruments et les objectifs du tableau de bord. Enfin, la dernière section traitera la démarche d'élaboration du tableau de bord aussi que le tableau de bord prospectif.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

Section 01 : Généralités sur le tableau de bord

Dans cette présente section, nous allons aborder : définition du tableau de bord, caractéristique, typologies et objectifs du tableau de bord.

1-1- Définition de tableau de bord

Selon LEROY Michel le tableau de bord « est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte. »¹

Selon Claude ALAZARD & Sabine SÉPARI le tableau de bord « est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. »²

Selon Caroline SELMER « Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise qui permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie. »³

Selon Michel GERVAIS le tableau de bord est défini comme « un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités ». ⁴

Selon Xavier BOUIN & F-Xavier SIMON le tableau de bord « constitué d'informations destinées historiquement aux dirigeants, a pour vocation de mettre en évidence les évolutions significatives sur les variables clés de l'entreprise, d'anticiper sur les évolutions prévisibles et d'inciter à la réalisation d'action pour influencer sur les résultats »⁵

¹ LEROY. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, 2001,page 14.

² ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2e édition, DUNOD, Paris, 2010, page 552.

³ SELMER. C, « concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998, Page 3.

⁴ GERVAIS. M : « contrôle de gestion »,8e édition, ECONOMICA, Paris, 2005, Page 635.

⁵ BOUIN-X & SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4e édition, édition DUNOD, Paris, 2015, Page 100.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

1-2- Typologies et caractéristiques du tableau de bord

Les typologies et les caractéristiques du TB sont multiples, nous citerons ci-dessous :

1-2-1- Typologies de tableau de bord

Selon SAULOU Jean-Yves il existe trois types de tableau de bord qui sont les suivants :⁶

1-2-1-1- Tableau de bord stratégique

Ce type du TB est dédié aux membres de la direction générale. Il se donne comme Objectif, à partir d'un nombre limité de données, de juger la mise en place de la stratégie.

L'horizon retenu est le moyen ou le long terme. Le TB stratégique présente une synthèse des informations contenues au sein des TB des échelons hiérarchiques inférieurs.

1-2-1-2- Tableau de bord de pilotage

Ce dernier, regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités. Il se focalise sur le moyen terme, son objectif est de proposer aux différents responsables de l'entreprise des données actualisées régulièrement, qui permet une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action.

1-2-1-3- Tableau de bord d'activité

Ce TB est destiné aux opérationnels (ouvriers, comptables...), qui ont pour mission de gérer l'activité quotidienne de l'entreprise. Le TB d'activité doit être très réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leurs comportements, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de l'organisation.

1-2-2- Caractéristiques du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil très personnalisé pour le chef d'entreprise, de ce fait il doit être :⁷

- ✓ **Synthétique** : condensant quelques indicateurs correspondant à des points clés.
- ✓ **Clair** : le tableau de bord doit donner des informations claires et structurées.
- ✓ **Un outil synoptique** : il doit pouvoir être lu d'un seul coup d'œil, c'est-à-dire
- ✓ Connaître rapidement si le système fonctionne normalement ou anormalement.
- ✓ **Un outil de contrôle** : mettant en évidence les écarts significatifs.
- ✓ **Un outil d'aide à la décision.**
- ✓ **Un outil d'aide à la prévision.**
- ✓ **Etre tenu à jour** : Un chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord. Car seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses.

⁶ SAULOU. J-Y., « le tableau de bord du décideur », édition d'Organisation, Paris, 1982, Page 30.

⁷ www.passeport.univlille1.fr site consulté le 15-05-2018 à 19h23.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

- ✓ **Un outil destiné à appréhender le futur avec moins d'incertitude.**

1-3- Fonctions et rôles du tableau de bord

Nous allons présenter dans ce titre ; fonctions et rôles du tableau de bord :

1-3-1- Fonctions de tableau de bord

Le TBG remplit cinq fonctions.⁸

- ✓ **Un système d'alerte** : il permet de faire ressortir les écarts significatifs ou exceptionnels, et autorise le responsable à se focaliser sur l'anormal.
- ✓ **Un déclencheur d'actions ou d'enquêtes** : il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie.
- ✓ **Le TBG assume une fonction de contrôle de l'autonomie conférée** : la délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition du délégué des moyens de surveillance.
- ✓ **Il facilite la communication et la motivation** : en rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le TBG favorise l'échange d'informations entre les responsables (utilisation d'un langage commun).
- ✓ **Il sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe.**

1-3-2. Rôles du tableau de bord

Le tableau de bord ne se limite pas à être un outil qui répond aux mieux aux besoins d'un pilotage des managers, il n'est pas un simple panneau d'affichage. Ses fonctions vont bien au-delà. Il permet de :⁹

- **Réduire l'incertitude** : Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.
- **Stabiliser l'information** : L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.
- **Faciliter la communication** : Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.
- **Dynamiser la réflexion** : Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

⁸ GERVAIS. M, Op.cit., Page 638.

⁹ FERNANDEZ. Alain, « l'essentiel du tableau de bord », 4ème édition, groupe EYROLLES, Paris, 2013, Page 08.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

- **Maîtriser le risque :** On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

Section 02 : instruments et objectifs du TBG

2-1- outils du tableau de bord :

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

- **Les écarts** : « est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ». ¹⁰
- **Les ratios** : Ce sont des rapports entre deux grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise, et ils sont intéressants dans la mesure où ils permettent des comparaisons dans le temps. Les ratios utilisés dans le tableau de bord sont ceux du fonctionnement, qui concernent la gestion à court terme, aussi que ceux de structure, qui concernent la gestion à moyen et long terme. L'attention des dirigeants sera portée sur ceux qui mettent l'accent sur les points clés de l'entreprise. ¹¹
- **Les graphiques** : Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs. Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyse. On distingue : ¹²
- **Le camembert** : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentages).
- **Les courbes** : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de l'analyse de la tendance.
- **Les histogrammes** : ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.
- **Les tableaux** : Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.
- **Les clignotants** : « Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence.

Le fait qu'ils s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Taux qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé être correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action

¹⁰ DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, Paris, 2008, p72.

¹¹ GERVAIS..M, « le contole de gestion », 6eme édition, Economica, Paris, 1997,page 615.

¹² LEROY.M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation 1998, paris p77-78.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

sur l'urgence et l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut être « une coloration, un cadre ou une barre graduée, une alarme sonore »¹³

- **Les multimédias** : Images, voix, ils autorisent une perception plus riche de la situation, mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisateur.¹⁴
- **Les commentaires** : Les commentaires doivent apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord de gestion tous ces instruments ne se révéleront performants que dans la mesure où ils constituent une mesure d'aide à la décision. Ils portent sur (les explications des écarts, les décisions prises par le responsable, questions sur les décisions à prendre, justification des prévisions sur les mois à venir, avancement des actions prises précisément).¹⁵

➤ 2-2 les clients des tableaux de bord :

Ce sont les responsables de l'entreprise, qui ont besoin d'informations sociales pour prendre des décisions de management. Ces responsables sont les décideurs qui pilotent des unités, quels que soient leur pouvoir hiérarchique, leur niveau de décision et la taille de leur équipe (service, atelier, département, unité, voire, établissement).¹⁶

Ils sont au nombre de trois :

1-la direction générale.

2-les responsables opérationnels d'établissement, de département, de division, de service, d'atelier, etc.

3- la direction des ressources humaine.

¹³ GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7eme édition, economica, Paris, 2009, P 620.

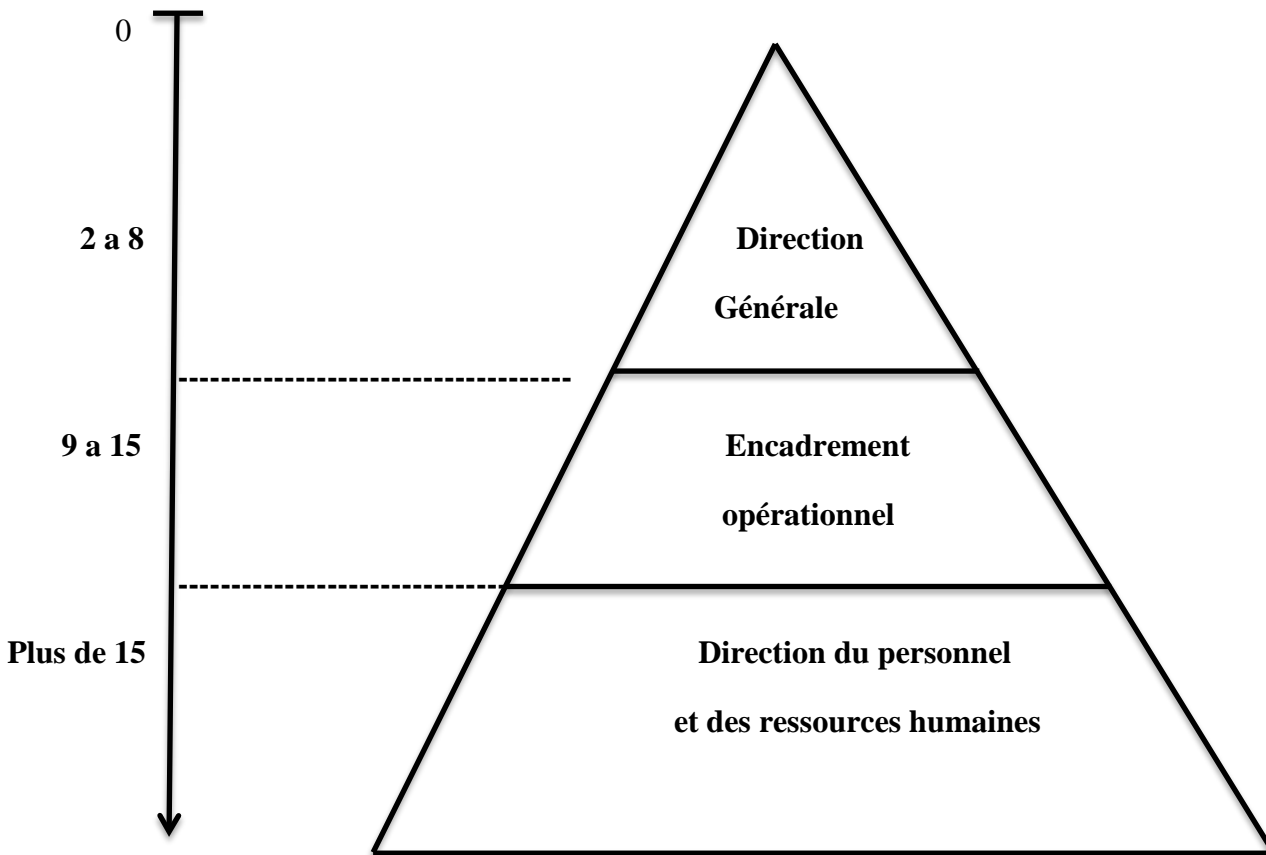
¹⁴ LEROY.M. op.cit. paris. page79.

¹⁵ LEROY.M. op.cit. page 80.

¹⁶ Taieb. J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », Ed, DUNOD, paris, 6ème édition,2011, page 26-27.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

Figure N°01 : les clients des tableaux de bord sociaux et leurs niveaux de besoins.



Nombre d'indicateur

(source : Taieb. J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale » Ed, DUNOD, paris, 6ème édition,2011, page 26-27.

2-3- Objectifs du tableau de bord :

Le TB aide le responsable à prendre les décisions, au-delà nous pouvons dégager quelques objectifs : ¹⁷

- ✓ Piloter l'entreprise vers la réalisation de sa performance.
- ✓ servir à tirer la sonnette d'alarme au bon moment étant un système d'alarme. Et pour cela, il permet d'obtenir des indicateurs pertinents.
- ✓ Prévenir les difficultés en anticipant les solutions possibles.
- ✓ Aide à la décision.

2-4- Limites de tableau de bord :

Malgré que l'utilisation des TB soit bien évoluée, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises : ¹⁸

¹⁷ www.petite-entreprise.net consulté le 16/05/2018 à 23h14.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

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

Au total, on peut résumer les défauts du tableau de bord utilisé jusqu'aux années 80 en quatre points :

- ✓ Pas assez adapté aux spécificités de chaque service.
- ✓ Pas assez relié aux actions de pilotage, dans une approche transversale.
- ✓ Élaboré de manière séquentielle, avec retard.
- ✓ Ponctuel, dans une optique de contrôle.

¹⁸ ALAZARD. C & SEPARI. S, Op.cit., 4^{ème} édition, Page 665.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

Section 03 : conception et méthodes d'élaboration du tableau de bord.

3-1- conception du tableau de bord :

Dans une maquette d'un tableau de bord quatre zones qui apparaissent :¹⁹

- ✓ **La zone « paramètres économiques »** : cette zone comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau de bord. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un point économique significatif.
- ✓ **La zone « résultats réels »** : cette zone peut être présentée par période ou / et cumulés. Elle concerne les informations relatives à l'activité :
 - Nombre d'article fabriqués.
 - Quantités de matières consommées.
 - Heurs machine.
 - Effectif.

Mais aussi des éléments de nature plus qualitative :

- Taux de rebuts.
- Nombre de retours clients.
- Taux d'invendus, etc.

À côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité :

- Des marges et des contributions par produit pour les centres de chiffres d'affaires ;
- Des montants de charges ou de produits pour les centres de dépenses ;
- Des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour les centres de profit.
- ✓ **La zone « objectifs »** : dans cette zone apparaissent les objectifs qui sont retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats.
- ✓ **La zone « écarts »** : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

3-2-Méthodes d'élaboration du tableau de bord.

3-2-1 Méthode GIMSI

3-2-1-1 Définition de la méthode GIMSI

¹⁹ ALAZARD. C & SÉPARI. S, Op.cit., 2e édition, Page 556.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

ALAIN Fernandez a mis en place la méthode GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage.

GIMSI est une méthode de conception globale de pilotage et de mesure de la performance. Cette méthode est destinée à l'accompagnement des projets décisionnels conséquents.

La méthode GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage, elle est structurée en dix étapes, chacune traite une préoccupation particulière du

Projet et marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.

3-2-1-2 Signification de l'acronyme GIMSI

GIMSI signifie :

G : Généralisation.

I : Information.

M : Méthode et mesure.

S : système et systémique.

I : Individualité et initiative.

3-2-1-3 phases et étapes de la méthode GIMSI

Afin de bien comprendre cette méthode, nous avons mis ses phases, ses étapes et ses objectifs dans le tableau suivant :

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

Tableau n° 01 : Présentation de la méthode GIMSI

Phase	N°	Etape	Objectif
Identification	01	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée de projet.
	02	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception	03	Définitions des objectifs.	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	04	Construction du tableau de bord.	Définition du tableau de bord de chaque équipe.
	05	Choix des indicateurs.	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	06	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	07	Système du tableau de bord	Construction du système du tableau de bord, contrôle de la cohérence global.
Mise en œuvre	08	Choix des progiciels	Elaboration de la grille sélection pour le choix des progiciels adéquats.
	09	Intégration et déploiement de la solution.	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Suivi permanent	10	Audit du système	Suivi permanent du système.

(source : FERNANDEZ.A. « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3ème édition, EYROLLES d'organisation, paris, 2007, page 119).

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

3-2-2 méthode 5 étapes et 15 outils

Elle répond aux exigences d'une entreprise actuelle. Cette méthode est Particulièrement adaptée aux structures légères en environnement concurrentiel.

Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ni quelques outils. Dans cela nous aurons détaillé les 5 étapes incontournables pour tous les projets et présente les 15 outils à connaître pour mener à son terme cette entreprise. Le tableau ci-dessous résume cette méthode :²⁰

Tableau n°02 : la méthode en 5 étapes et 15 outils

Étapes	Objectifs	Outils
Étape 1 : Sélectionner les axes de progrès.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les principales sources de revenus. • Situer l'entreprise sur le marché. • Évaluer les attentes des clients. • Repérer les principaux leviers • Évaluer et choisir les axes de progrès. 	Outil n°1 Outil n°2 Outil n°3 Outil n°4 Outil n°5
Étape 2 : Déterminer les points d'intervention.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les processus et les activités critiques. 	Outil n°6
Étape 3 : Sélectionner les objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir les objectifs. • Mesurer les risques. • Élaborer les plans d'action. 	Outil n°7 Outil n°8 Outil n°9
Étape 4 Sélectionner les indicateurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir les indicateurs. • Présenter l'indicateur sur le poste de travail. 	Outil n°10 Outil n°11
Étape 5 Structurer le tableau de bord.	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles. • Construire le tableau de bord • Organiser le tableau de bord. • Maintenir le tableau de bord. 	Outil n°12 Outil n°13 Outil n°14 Outil n°15

(Source : Alain FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », 4e édition, EYROLLES, Paris, 2013, Page 18)

²⁰ Alain FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », 4ème édition, EYROLLES, Paris, 2013, Page 17.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

3-2-3 la méthode OVAR

La méthode « Objectifs Variable d'Action Responsables » (OVAR) est une démarche de création des TB inventée au début des années 1980, développée par des enseignants de HEC. C'est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'actions grâce au suivi de variables d'action.

3-2-3-1 les étapes de la méthode OVAR

Il existe 03 étapes pour cette démarche qui sont les suivantes : ²¹

A- Définir les objectifs

Cette étape consiste à revenir sur les missions confiées à un responsable de centre pour définir les principaux objectifs sur lesquels sa performance sera jugée (indicateur de coût, de chiffre d'affaire et de contribution au résultat).

B- Déterminer les variables d'actions

Cette seconde étape, se traduit par la sélection d'indicateurs permettant d'appréhender les composantes de la performance. Il s'agit de faire des choix pertinents, les responsables des centres doivent déterminer les indicateurs qui représentent le mieux le comportement de la variable dans l'atteinte de l'objectif.

C- Déterminer les responsabilités

Dans cette dernière étape, il s'agit de déterminer les responsabilités pour chaque variable d'action, et donc pour chaque indicateur. L'objectif est de responsabiliser les managers sur leurs objectifs et donc sur leur performance.

3-2-4 la méthode JANUS

La méthode JANUS met en vigueur les étapes nécessaires à l'aboutissement d'une information de synthèse. Cette méthode se décline en cinq étapes, chacune se dédouble pour n'en faire qu'une seule au bout du compte, et qui sont comme suit : ²²

3-2-4-1 les étapes de la méthode JANUS

Cette étape passe par :

A- Jalonner les étapes du projet

La démarche doit partir du sommet de la hiérarchie. Son engagement est indispensable. La direction générale sait en principe ce qu'elle veut, peut et doit attendre d'un système de tableau de bord pour qu'ils aboutissent à un outil de dialogue et de décision.

²¹GIRAUD, F. et all, In BERLAND. N & DE RONGE. Y, « contrôle de gestion », édition PAERSON, Paris, 2012, Page 422.

²²BALANTZIAN. G, « Tableaux de bord pour diriger dans un contexte incertain », édition d'Organisation, Paris, 2005, Page 23

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

Elle doit fixer les missions du système (pilotage, motivation, veille ou contrôle) qui peuvent être différentes selon que la structure est ou non centralisée. C'est encore à elle d'établir le plan d'action et de déterminer les objectifs de la société qui sont consignés à leur tour dans les tableaux de bord des dirigeants. En tout état de cause, on attend du système de pilotage une meilleure communication et une plus grande transparence dans l'organisation.

B- Justifier d'un cadre pour l'action

Pour qu'un réseau d'un tableau de bord ait une chance d'être opérationnel, il est donc indispensable d'effectuer pour l'entreprise toute entière un retour aux ressources en se penchant sur les facteurs clés de succès et les données critiques qui contribuent à la réussite de son activité et à son développement stratégique. Le réseau de tableau de bord d'une organisation conduit à un management sur trois niveaux : organisation globale, structure organisationnelle et transversale.

C- Analyser les besoins des utilisateurs

La direction rappelle les principaux objectifs de l'entreprise, tant sur un plan commercial qu'au niveau de la qualité de service et de performance économique. Il est important que chacun maîtrise la compréhension de la stratégie globale et de sa contribution dans celle-ci. Certaines entreprises utilisent le tableau de bord pour communiquer et former l'organisation à la nouvelle stratégie.

D- Architecturer le réseau de tableau de bord

Un progiciel central commun assure en revanche la consolidation et la transmission des informations qui alimentent les tableaux de bord destinés aux niveaux supérieurs. Des règles concernant la remontée des informations sont définies afin de filtrer certaines d'entre elle à chaque niveau.

E- Normaliser les différentes mesures de la performance

Normaliser les différentes mesures de la performance, c'est à la fois définir le concept de performance et déterminer une démarche d'identification des indicateurs pertinents. Il faut différencier les indicateurs d'efficacité et d'efficience, communs à toutes les activités, et les indicateurs d'impact plus spécifiques aux activités non marchandes. La performance porte à la fois le résultat attendue d'une activité (efficacité) et sur le respect des contraintes de moyens (efficience).

F- Normé les liens entre pilotage et performance

Normé les liens entre performance et pilotage, c'est identifier les déterminent de la performance à travers une analyse de cause-effet et poursuivre la démarche de recherche d'indicateurs pertinents.

Le pilotage d'une activité consiste à recenser les inducteurs de performance. Ils portent sur les activités et les ressources (critiques) qui produisent les produits ou les prestations attendues. Des facteurs externes à l'entreprise peuvent être intégrés, afin d'expliquer soit des résultats actuels, soit une perspective de résultats future.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

La démarche d'identification des indicateurs de pilotage se déroule en trois étapes en référence aux points clés de performance définis précédemment :

- Identifier les activités et les ressources critiques.
- Retenir les points clés de ces activités et ressources.
- Rechercher les paramètres et construire les indicateurs de pilotage.

G- Unifier les modes de représentation du tableau de bord

Il n'existe pas de tableau de bord type, en tout état de cause, la représentation des indicateurs doit faciliter l'analyse et non l'alourdir, tout en se limitant aux rubriques essentielles : chiffre, graphique et commentaires.

Dans le but de donner une vision rapide de l'ensemble des résultats obtenus, une première page de couverture synthétise la liste des indicateurs ; en regard, un élément visuel montre si on se dirige dans le sens des objectifs, si on prend du retard, si on est en alerte.

H- Utiliser un système d'information adapté

La saisie et l'extraction des données se font d'autant plus facilement que l'informatique se révèle performante. Le marché offre un choix immense d'outils qui vont du simple tableur jusqu'à l'EIS (Entreprise Informatique Système). Entre deux extrêmes s'offrent de multiples solutions.

Un système informatisé de tableau de bord doit avoir les caractéristiques suivantes :

- Lisibilité graphique, un avantage indéniable pour la clarté.
- Automatisation de la gestion des droits d'accès et d'adressage des données-outré un gain de temps précieux, elle garantir la fiabilité des informations.
- Rapidité du temps de repense, l'usage du système va de pair avec un accès accéléré à l'information, tout aussi rapidement, on doit pouvoir changer certains paramètres sans pour autant modifier le système ou rallonger le temps d'utilisation.
- Normaliser de l'information dans le cadre d'un référentiel. Cela suppose au préalable d'accepter une définition commune des données.
- Autonomie de gestion-certaines utilisateurs font des requêtes et définissent
- des reporting type, d'autre se contente de lancer des reporting et de les exploiter.

3-3- Le tableau de bord prospectif :

Le Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif), est une nouvelle approche de management stratégique développée dans les années 1990, par Robert Kaplan et David Norton. Ceux-ci ont voulu réagir contre la pratique américaine d'évaluer la performance des entreprises sur la base d'indicateurs exclusivement financiers, et cherchent à promouvoir un

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

choix d'indicateurs plus cohérent avec la stratégie de l'entreprise à cet effet ils définissent quatre axes équilibrés.

3-3-1- Définition du tableau de bord prospectif :

« Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constitue la base d'un système de pilotage. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition des actifs intangibles dont elle aura besoin pour asseoir leur croissance future. »²³

« Le TB équilibré est un outil mis à la disposition des dirigeants. Il leur permet d'évaluer la performance de l'entreprise considérée comme un tout. Ce sont les niveaux supérieurs qui définissent les indicateurs. Ceux-ci sont ensuite déclinés aux niveaux inférieurs selon une démarche (top down). »²⁴

3-3-2- Principe du tableau de bord prospectif

C'est sur les dirigeants que repose entièrement l'élaboration des tableaux de bord prospectifs, puisqu'ils sont porteurs de la vision de la structure qu'ils dirigent et sont donc les mieux à même de traduire cette vision en stratégie. Cet outil requiert néanmoins une motivation et une mobilisation de tout le personnel dont l'adhésion à la stratégie de l'organisation est essentielle pour l'amélioration des processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Le tableau de bord prospectif permet de :²⁵

- Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs.
- Communiquer et articuler les objectifs avec les indicateurs stratégiques : il s'agit de mobiliser tous les acteurs sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'ensemble.
- Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques.
- Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique : l'accent est mis sur la notion de bouclage du système.

3-3-3- Mise en œuvre du tableau de bord prospectif :

Un tableau de bord prospectif n'est pas fait uniquement par et pour les dirigeants ; il doit permettre de communiquer sur la stratégie de la structure et de montrer comment, à chaque niveau, chaque unité ou structure peut mener à bien cette stratégie.

C'est un outil qui permet de bien préciser mes objectifs stratégiques de la structure et qui sert de base à la mise en place d'un nouveau système de management.

²³ KAPLAN R-S & NORTON D-P, « Le tableau de bord prospectif », édition d'Organisation, Paris, 2003, Page 89.

²⁴ HORNGREN. C, BHIMANI. A, DATAR, FOSTER. G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition PEARSON, Paris, 2006, Page 81.

²⁵ BOISSELIER. P, « contrôle de gestion ; cours et applications », 3e édition, VUILBERT, 2005, Page 8.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

Dans la mesure où la vision doit être porteuse des valeurs de la structure, elle ne peut en aucun cas être imposée. Elle réclame donc un consensus au sein de chacune des structures qui composent l'organisation.

Dans le même ordre d'idée, la traduction de la mission en objectifs communs ou en perspectives communes implique une coopération entre toutes les unités qui composent l'organisation.²⁶

3-3-4- Les axes de tableau de bord prospectif :

Il existe 04 étapes qui permettent d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme, les résultats souhaités et les déterminants de ces résultats, entre des mesures objectives et des mesures subjectives. Chacun de ces axes possède ses propres indicateurs :²⁷

3-3-4-1- L'axe financier :

Cet axe évalue la rentabilité de la stratégie. Comme les principales actions concrètes, l'axe financier révèle l'incidence de la réduction du coût et l'augmentation des ventes du CXI (Customer Experience Index) sur le résultat d'exploitation et la rentabilité financière.

3-3-4-2- L'axe client :

Cet axe identifie les segments visés du marché et mesure la réussite de l'entreprise sur ces segments. Pour surveiller ses objectifs de croissance, Chipset se réfère à des indicateurs comme la part de marché du segment des réseaux des communications, le nombre de nouveaux clients et la satisfaction des clients.

3-3-4-3 L'axe processus :

Internes Cet axe est consacré aux opérations internes qui agissent sur l'axe client, en créant de la valeur pour les clients, et sur l'axe financier, en augmentant les richesses des actionnaires. Chipset fixe ses objectifs d'amélioration des processus par comparaison avec ses principaux concurrents. Il y a plusieurs sources d'information sur les coûts des concurrents : la publication des états financiers, la publication des tarifs de vente, les clients, les fournisseurs... L'axe des processus internes est subdivisé en trois branches qui sont :

3-3-4-4- processus d'innovation :

Création de produits et de processus qui correspondront aux besoins des clients. Chez Chipset, c'est essentiellement en améliorant la technique de production que l'on baissera les coûts et que l'on favorisera la croissance ;

²⁶ GIBERT. P : « contrôle de gestion », édition VUIBERT, Page 258.

²⁷ HORNGREN. C, BHIMANI. A, DATAR, FOSTER. G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition PEARSON, Paris, 2006, Page81.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

3-3-4-5- Processus opératoire :

Production et livraison aux clients des produits déjà existants. Les actions concrètes stratégiques essentielles de Chipset consistant à améliorer la qualité de la fabrication, à réduire les délais de livraison aux clients et à livrer aux dates convenues.

3-3-4-6- Service après-vente :

Fourniture des services et de l'assistance au client après la vente ou la livraison d'un produit. Les vendeurs de Chipset collaborent étroitement avec les clients pour suivre et comprendre dans quelle mesure les caractéristiques de CXI répondent aux besoins du client ;

3-3-5- Axe apprentissage et innovation :

Cet axe identifie les domaines dans lesquels l'organisation doit exceller pour que ses processus internes soient les meilleurs, ceci afin de créer de la valeur pour les clients et les actionnaires. L'axe d'apprentissage et innovation de Chipset se concentre sur trois domaines :

- L'aptitude des salariés mesurée par le niveau de formation et de compétence.
- L'efficacité du système d'information ; mesuré par le taux d'employés de base ayant accès en ligne à l'information sur les clients de processus avec un retour d'information en temps réel.
- La motivation et l'autonomie.

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

Conclusion

Le tableau de bord est un outil essentiel à la bonne gestion de l'entreprise, il permet donc aux dirigeants de transmettre les données indispensables en vue de prendre une décision. A travers ce chapitre nous avons défini le tableau de bord et tous les notions liées à cet instrument du contrôle, en citant la typologie, les caractéristique de tableau de bord, les principes conception et les méthodes de conception. Ces détails concernant les concepts théoriques relatifs au tableau de bord permettront une meilleure compréhension de la performance et de ses indicateurs, c'est l'objet du chapitre suivant.

Chapitre II : le tableau de bord du service de la performance des RH

Introduction :

L'environnement de plus en plus concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises, oblige les gestionnaires à mettre en place une gestion rigoureuse orientée vers la performance, et à un suivi permanent des activités et des ressources. Ils sont appelés à une meilleure évaluation des résultats. Le choix d'un outil qui permet de répondre à ces préoccupations a porté sur le tableau de bord. Elaborer cet outil nécessite d'abord l'acceptation de tous les acteurs de l'organisation et constitue une base de communication pour tous. C'est de façon synergique que l'on définit sa composition, sa période de définition et enfin sa compréhension. Il n'existe pas un type de tableau défini pour les entreprises ni un tableau de bord « **prêt à porter** » : il doit être adapté aux besoins de son destinataire. Il est présenté de plusieurs manières en fonction des besoins exprimés, la compréhension peut connaître une divergence selon le milieu et le temps. Tout cela dépend des objectifs fixés au départ, de la destination de l'outil. Il faut aussi que son contenu permette d'atteindre la performance souhaitée.

Ce deuxième chapitre est subdivisé en trois sections. La première est consacrée aux généralités sur la performance, la deuxième porte sur La performance RH et la troisième sera consacré pour contribution du TB à la performance RH.

Section 01 : Généralités sur la performance.

Le concept de la performance de l'entreprise se définit par la capacité à accéder des objectifs fixés préalablement, formulés en terme d'efficacité du développement, de qualité de service ou d'efficience de la gestion, et aussi un terme complexe à cerner. Il n'y a pas une définition universelle de la performance, elle peut être définie de différentes façons :

En effet, au niveau de notre section nous allons présenter la diversité des regards possibles sur la notion performance tel que sa définition, sa typologie, ses dimensions, composants, formes, indicateurs et enfin on termine par ses objectifs.

1.1. Présentation de la notion performance :

Dans le langage courant la performance désigne le succès ou fortune, et exploit en gestion, elle peut signifier la teinte des objectifs fixés, mais en réalité le mot performance reste difficile à cerner et évasive, c'est également un concept flou et polysémique. À cet effet la performance contient trois sens primaires, elle peut signifier l'action, son résultat et éventuellement son succès.

1.1.1. Définition de la performance :

Au sens strict du terme, une performance est un résultat Chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi- améliorer ses performances et/ ou par rapport aux autres). Elle est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli a un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine.²⁸

1.2. Typologie de la performance de l'entreprise:

Pour évaluer la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux et département de l'organisation quelques: Organisationnelle, concurrentielle, stratégique, social, commerciale et financière.

1.2.1. La performance organisationnelle (PO):

Concerne la manière dont l'entreprise est structurée pour l'obtention des objectifs fixés²⁹, et aussi la façon dont elle parvient à atteindre.

La performance organisationnelle détermine la capacité de l'organisation à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.

L'intérêt de la performance organisationnelle par rapport aux autres types de performance : c'est qu'elle est comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Il est nécessaire d'utiliser des bonnes stratégies.

²⁸YVON PESQUEUX, « La notion de performance globale », 5 ème Forum international, Décembre2004, Tunis, Tunisie, Page 07.

²⁹ M. Malika, « structure d'entreprise : réalité, déterminant, performance », Edition, ECONOMICA, Paris, 1995, Page 340.

1.2.3. La performance stratégique (PS) :

La performance stratégique peut-être apprécié par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assigné, ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et l'entreprise doit être capable de développer des avantages concurrentiels pour se différencier de ses concurrents.

L'intérêt de la performance stratégique par rapport aux autres types de performance: elle Permet d'évaluer l'efficacité des stratégies mises en place, dans ce cadre elle constitue un outil de planification stratégique pour l'entreprise. Elle permet aussi d'apprécier la qualité des décisions prises et d'améliorer par la même occasion.

1.2.4. La performance sociale :

La performance sociale est définie comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, et aussi la résultante des différentes interactions entre les parties présentes qui englobent tous les acteurs reliés de près et de loin aux activités de l'entreprise.³⁰

L'intérêt de la performance sociale par rapport aux autres sites de performance: Elle s'impose comme étant une balise permettant de savoir si l'entreprise est confrontée à des risques sociaux et économiques, ou ses salariés travaillent dans une atmosphère ne permettant pas d'améliorer leur performance et leur bien-être au travail, comme elle représente un autre moyen de mesure et de gérer impact des activités de l'entité sur son environnement pour construire une bonne image pour l'entreprise.

1.2.5. La performance commerciale (PCM) :

La performance commerciale peut-être définie comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs et aussi elle vise donc à atteindre des objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement à satisfaire les clients et à les fidéliser.³¹

L'Intérêt de la performance commerciale par rapport aux autres types de performance : Elle a pour but de connaître la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des clients et à anticiper leurs attentes, elle permet de connaître la place de l'entreprise au sein du marché.

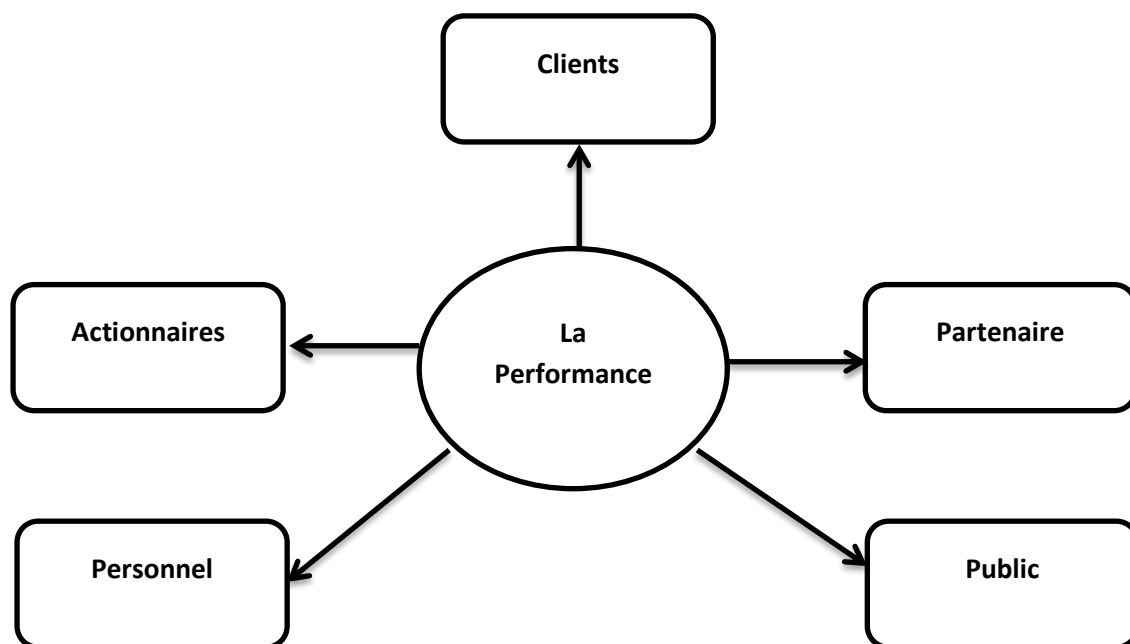
³⁰ Thèse de doctorat « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise », Tunisie, 2016.

³¹ Plauchu V et Tairou A, « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », Edition Le Harmattan, 2008, Page 133.

1.3. Les dimensions de la performance de l'entreprise :

On démolie la performance et on étend son périmètre en distinguant plusieurs dimensions de la performance.³²

Figure N°02 : Les axes de dimensions de la performance



Source : effectué par nous-mêmes.

1.3.1. La performance et l'actionnaire :

Des actionnaires cherchent une performance à travers la valeur de l'action, de la distribution des dividendes.

1.3.2. La performance et le client:

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'Entreprise sur un temps assez important.

1.3.3. La performance et le personnel :

Le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation de la qualité des conditions de travail et des relations, il s'agit de développer la coopération, la motivation et les applications

³² Thèse de doctorat « impact de création de valeur pour le client sur la performance des entreprises », Tunisie, 2016.

1.3.4. La performance et le partenaire:

Représente un impact important dans la chaîne de valeur des entreprises. Elle est en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur en question.

1.3.5. La performance et le public:

Pour le public la performance consiste par une entreprise à développer l'information sur ses produits à préserver l'environnement à savoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.

1.4. Les composants et les formes :

1.4.1 : Les composants de la performance :

On dit une entreprise performante si les notions suivantes sont appliquées, et qui représente les composants de performance:

- **L'efficacité** : Est le rapport entre les résultats obtenus par rapport à un système appliqué et aux objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des³³ objectifs visés plus le système sera efficace.

On s'exprimera donc par le degré d'efficacité d'une manière plus brève sous la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

- **L'efficience**: Est le fait de maximiser la qualité obtenue de produit ou de service à partir d'une quantité donnée de ressources. Autrement dit l'efficience c'est d'avoir ou d'acquérir les ressources de l'entreprise au moindre coût et les utiliser d'une façon rationnelle dans la création de valeur. On peut résumer l'efficience sous la formule suivante.³⁴

$$\text{Efficience} = \text{Résultat atteint} / \text{Ressources utilisées}$$

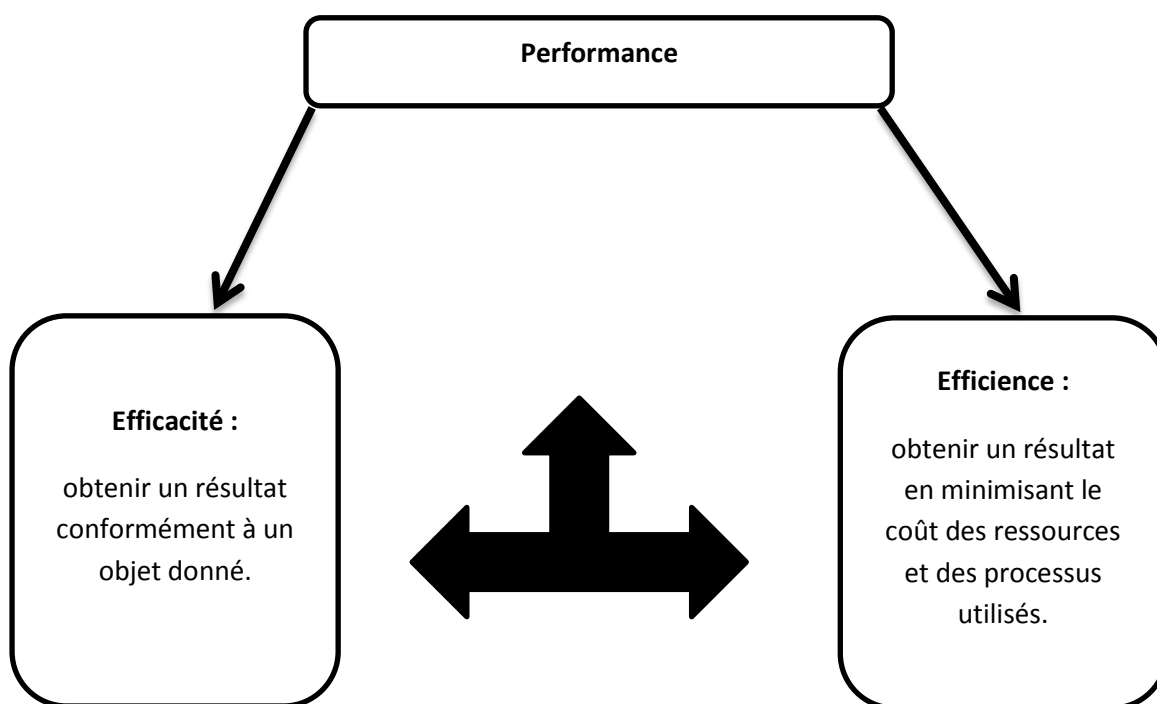
Donc on peut conclure que la performance c'est l'efficacité et l'efficience. La performance sert donc à une vision totalement interdépendante de tous les paramètres internes et externes.

$$\text{Performance} = \text{efficacité} + \text{efficience}$$

³³ MATHE BOISLANDELLE, (H), « Gestion des ressources humaines dans la PME », Edition ECONOMICA, 2^{ème} Edition, Paris 1998, page 139.

³⁴ MALO, (J,L), et MATHE (J,C), « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, 2^{ème} Edition, Paris, 2000, page 106.

Figure N°03 : Les composantes de la performance



Source : Alglauge et All, « management des entreprises », Edition technique, paris, 2008, page 39.

Pour conclure notre sous-titre on peut citer les différences entre les deux notions efficacité et efficience.

Tableau N°03 : Différence entre efficacité et efficience.

Efficacité	Efficience
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire de bonnes choses ▪ Savoir quoi faire ▪ Pourquoi ▪ But ▪ objectif ▪ Contenu ▪ -Fond 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bien faire les choses ▪ Savoir comment faire ▪ Comment ▪ Moyen ▪ Méthode et processus ▪ Forme

Source : Nadi, Z, « évaluation de la performance », Edition gouvernement, 2003, paris, page 20.

- **La pertinence:** Est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteint efficacement et d'une manière efficiente d'objectifs fixés.
- **L'économie:** Est l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment au lieu et au coût le moindre. Lorsque l'organisation économise, c'est qu'elle évite au maximum les dépenses inutiles, et qu'autrement dit, lorsqu'elle exploite ses ressources d'une manière rationnelle. Cette utilisation ou exploitation mène à une performance améliorée de l'entreprise.³⁵

1.4.2. Les formes de la performance de l'entreprise :

La forme de la performance de l'entreprise apprécie différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, car, ils ont des objectifs différents, c'est ainsi qu'on va distinguer la performance en deux types interne et externe.

1.4.2.1. La performance externe (PE) :

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relations contractuelles avec l'organisation, elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers.

1.4.2.2. La performance interne (PI) :

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

Tableau N°04 : Comparaison entre la performance interne et externe.

PERFORMANCE EXTERNE	PERFORMANCE INTERNE
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat présent ou futur.	Porte sur les processus de construction de résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessaire de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessité de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.
Génère l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutir de la définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers même but.

Source : Doriath, B, « Gestion prévisionnelle », Edition Dunod, 2007, paris, page 173.

³⁵ H.BOUQUIN, « les fondements du contrôle de gestion », 1994, paris, Page 508.

Section2 : concept de la performance RH

Toute entreprise s'efforce de développer ses performances dans l'ensemble de ses domaines, et notamment dans celui des ressources humaines. Simplement, elle le fait généralement de manière pragmatique et informelle en lançant des actions en fonction des opportunités.

Aujourd'hui la fonction des DRH est représentée par une multitude de mots à savoir le Tableaux de bord, les indicateurs, qui permettent l'évaluation de leur performance. La relation Entre la gestion des ressources humaine et la performance est un sujet, au cœur de l'actualité, qui nous a amenés à nous interroger plus avant sur la théorie et les pratiques existantes.

2.1. La notion de performance de la fonction RH

La GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats. Aborder concrètement ce que signifie la performance de la fonction RH, cela nécessite D'explicitier plus précisément les missions des professionnels de cette fonction, et de préciser les différentes natures de leur performance. Pour expliquer ces deux points, deux représentations majeures se distinguent dans la littérature : la première est déduite de la décomposition de la GRH exposée par Le Louarn et Wils (2001), la seconde est un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich (1996).³⁶

La performance sociale :

Concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires. C'est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, qui peut être mesuré par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décisions collectives, en général le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissements), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et le résultat des actions) et la participation aux décisions. Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises.³⁷

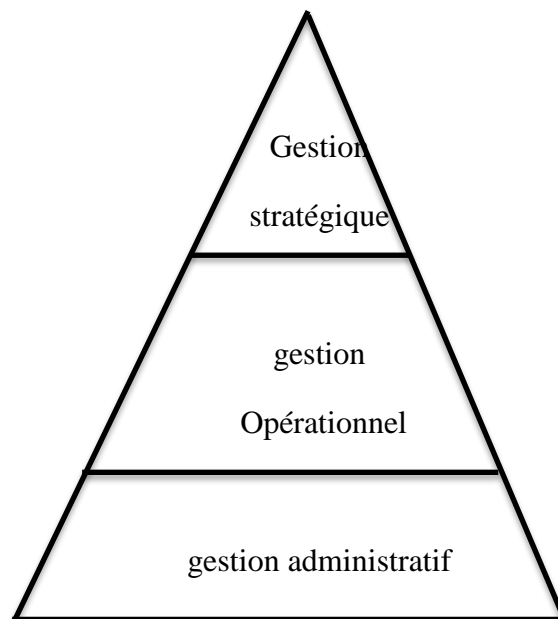
A. La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils

Le Louarn et Wils (2001) divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique. Cette répartition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, et la gestion stratégique comme le sommet (voir la figure 02).

³⁶ KICHOU Djedjiga, mémoire magister, « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise », T.O, P114.

³⁷ WALMARK Y, « Evaluer la qualité », revue Gérontologie et société n° 99, avril 2001, P 04.

Figure04 : les trois parties de la GRH selon le Louarn et Wils



Source : le Louarn et Wills (2001) L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, Éditions Liaisons, P 04.

Chacune de ces parties incarne des politiques, processus, et pratiques différentes, avec les définitions suivantes (Le Louarn et Wils, 2001, p.41) :

- ✓ Une politique est un « énoncé général qui indique l'intention de l'entreprise, par exemple la politique de l'entreprise est de recruter les meilleurs.
 - ✓ Un processus est « un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'un résultat concret, par exemple le processus de recrutement part de l'ouverture d'un poste jusqu'à la réception de candidatures N° 3.
 - ✓ Une pratique est « une manière de faire de l'entreprise, par exemple interviewer les candidats en groupe.
- Pour l'évaluation de la performance de la fonction RH, il apparaît judicieux de distinguer entre :
 - **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 paie,
 - **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,

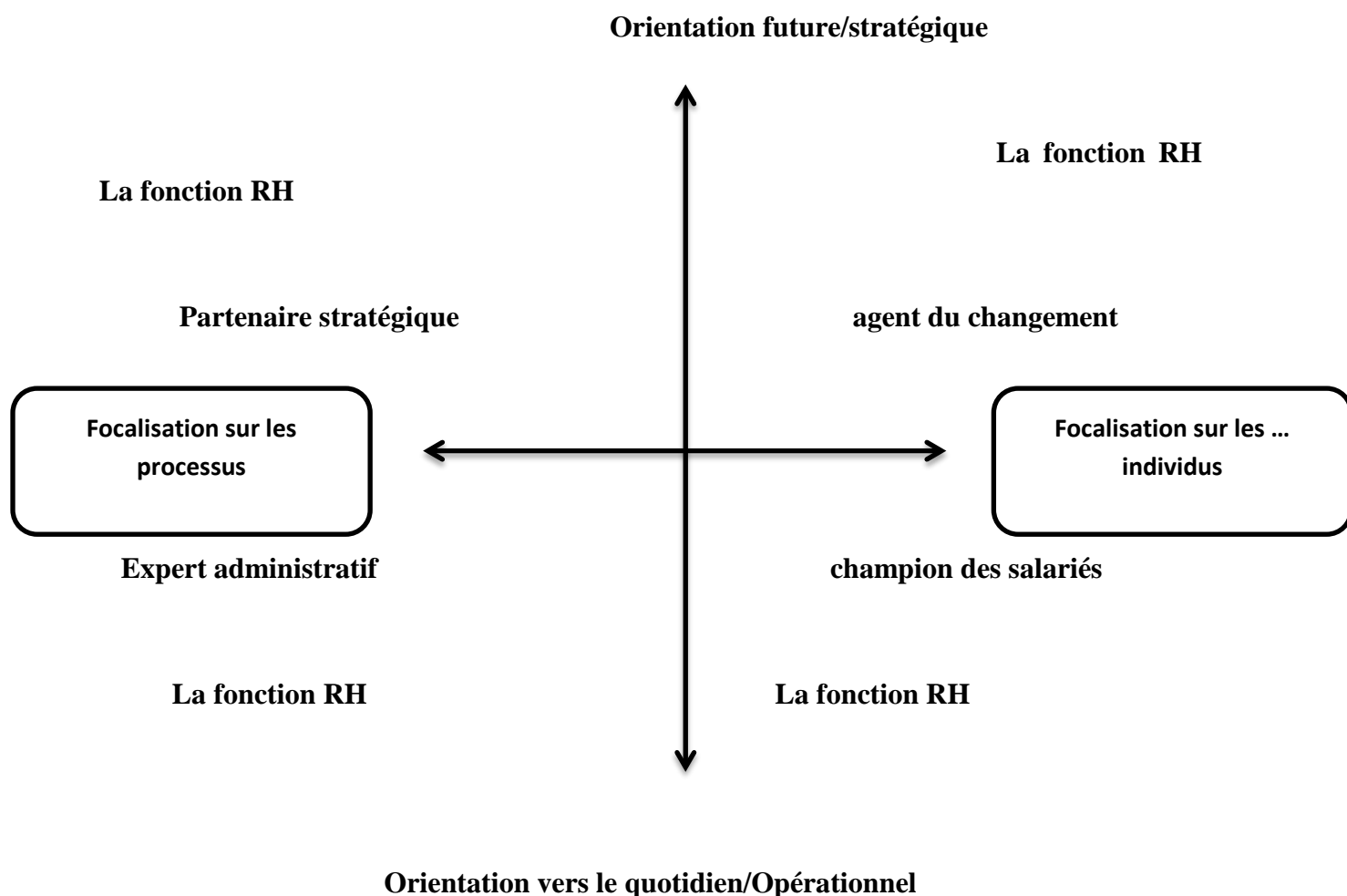
- **Performance stratégique de la fonction RH**, relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.³⁸

B. Le modèle d'Ulrich

Ulrich (1996) propose un modèle qui permet de préciser la notion de performance de la fonction RH. Ce modèle la caractérise en effet par quatre rôles : expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement. Ils peuvent être représentés à travers quatre quadrants d'un diagramme à deux axes (un axe horizontal pour l'orientation Processus vs Individus, et un axe vertical pour l'orientation Quotidien/Opérationnel/Court terme vs Futur/Stratégique/Long terme) voir la figure 3:

³⁸Ulrich. D, (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business School Press, copié par Melle KICHOU Djedjiga, « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise », mémoire magister, T.O, P 116.

Figure 05 : le modèle des quatre axes d'Ulrich



Source: Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business School Press.

La performance de la fonction RH dans chacun de ces quatre rôles possibles nécessite des évaluations différentes, en particulier dans le choix des indicateurs de mesure.

Dans chacun de ces rôles, la fonction RH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

- En tant **qu'expert administratif**, la fonction RH est garante du bon fonctionnement de L'administration du personnel (paie, contrats, etc.). Elle doit assurer un service de qualité à tous ses clients internes pour un coût réduit. Ses objectifs porteront donc sur une productivité exemplaire et une satisfaction de ses clients internes pour les processus RH administratif dont elle a la charge.
- En tant que **champion des salariés**, la fonction RH recherche à maximiser leur niveau D'engagement, de motivation, de compétences, de contribution. Ses

objectifs pourront ainsi traiter de conditions de travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences, climat social, etc.

- En tant qu'**agent du changement**, la fonction RH accompagne la transformation de l'organisation. Ses objectifs seront relatifs, par exemple, à la création d'une nouvelle organisation, à une évolution culturelle, à une orientation massive en termes de nouvelles compétences, à des opérations de communication interne ou de formation des managers.
- En tant que **partenaire stratégique**, la fonction RH recherche l'alignement permanent des politiques RH avec la stratégie générale et business de l'entreprise. Chaque objectif business doit être traduit en objectif RH.

Les deux modèles présentés ci-dessus permettent de définir les missions de la fonction Ressources Humaines. Pour évaluer la performance de cette fonction sur chacune des missions identifiées, Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance des missions de **la fonction RH: l'efficacité, l'efficacé, et leur impact**.

- L'efficacité d'une mission de la fonction RH : relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers, et temporels) à la mise en œuvre de telle pratique ou tel projet RH de la fonction RH. La performance consiste à utiliser de façon plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, ou plus généralement une mission de la fonction RH.
- L'efficacé d'une mission de la fonction RH relie les pratiques RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH.
- L'impact d'une mission de la fonction RH relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacé stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation.

A titre d'illustration, considérons la réalisation d'un plan de rémunération. Il sera jugé d'autant plus efficace que son coût est moindre, qu'il fait l'objet de subventions, qu'il minimise les Interruptions de travail des salariés, ou que le présentéisme aux sessions est maximal. Il sera évalué comme d'autant plus efficace qu'il permet aux différents bénéficiaires d'acquérir les rentes attendues et de les motiver à donner au travail les meilleures performances conformément aux objectifs affichés. Enfin, son impact dépendra de l'accroissement de la valeur ajoutée que génère ce plan de rémunération, mais aussi de sa pertinence vis-à-vis de la stratégie.³⁹

³⁹ Ulrich. D, (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business School Press, copié par Melle KICHOU Djedjiga, « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise », mémoire magister, T.O, P119.

2.2 la relation entre la GRH et la performance

Beaucoup de recherche en science de gestion ont présenté les ressources humaines de l'entreprise comme une source d'avantage compétitif durable à celle-ci et la gestion de ce capital humain est considéré comme le déterminant le plus important de la performance.

La réflexion sur les sources de la performance de l'entreprise affirme que le capital humain et la manière de le diriger sont en relation étroite avec la réussite de l'entreprise. Or, quand à l'explication des sources de la performance, deux approches sont couramment évoquées : l'approche économique et l'approche organisationnelle.

- **L'approche économique** : selon cette approche, se sont surtout les facteurs externes qui contribuent à la performance de l'organisation, pendant que les facteurs interne n'ont qu'une contribution marginale.
- **L'approche organisationnelle** : selon cette approche la performance de l'entreprise dépend d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. Cette approche est confrontée, au début des années 1980, par la théorie des ressources internes (Ressource-Based theory) (Barney, 1986 ; 1991, 1995) qui considère que les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes de façon générale.

Identifier une relation entre la GRH et la performance de l'entreprise revient à réfléchir sur les pratiques RH et la performance de l'entreprise. Selon des auteurs comme Le Louarn (2001), les pratiques RH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH et par la suite des résultats indirects sur les plans organisationnel, financier et la valeur de l'action.

Quant à l'explication la relation entre les pratiques RH et la performance de l'entreprise, deux approches sont évoquées : l'approche universaliste des RH et l'approche de contingence.

- **L'approche universaliste des RH** ne reconnaît qu'une seule véritable hypothèse. Selon cette dernière, il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte stratégique, permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle. Parmi les pratiques RH les plus souvent citées pour leur caractère stratégique notons les activités liées à la rémunération initiative, la participation des employés, la formation et le développement de la main d'œuvre, ainsi que l'aspect sécurité en emploi.
- **L'approche de contingence** postule que l'impact des pratiques RH sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est important et plus l'influence de la GRH sur la performance organisationnelle est forte. Dans la même logique, Wright et al (1995) affirment que les entreprises affichent de

Chapitre II : le tableau de bord du service de la performance des RH

bonnes performances lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec leurs stratégies.

Cette relation peut être également envisagée dans le sens inverse : les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel.

Remarque : L'absence d'unanimité sur la nature du lien entre la GRH et la performance ne réduit pas cependant l'utilité évidente d'une évaluation de la contribution de cette fonction au succès de l'entreprise. Plusieurs études empiriques ont pu démontrer cette relation de causalité entre les pratiques GRH et la performance organisationnelle.

2.3. Les indicateurs

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

2.3.1 Définition d'un indicateur

Un indicateur est une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/ réponse une action ou réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. Il ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel.⁴⁰

Ainsi, ce concept peut être perçue comme un élément ou un ensemble d'éléments D'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuelle selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.⁴¹

2.3.2. Les critères de qualité d'un indicateur RH

- **Clairs et simple** : à utiliser pour les responsables auxquels ils sont destinés
- **Pertinents** : répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise.
- **Prospectifs** : ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les séquences irréversibles n'aient pu se manifester.
- **Accessibles** : l'obtention de l'information et son traitement doivent se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable.

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

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

Chapitre II : le tableau de bord du service de la performance des RH

- **Personnalisés et motivants** : le choix des indicateurs doit se faire en concertation avec les responsables concernés. Il est important que ceux-ci s'approprient les indicateurs, en acceptent la logique et en fassent leurs outils de gestion et de décision.
- **Cohérents entre eux** : d'une fonction à une autre et d'un niveau à un autre, ils doivent d'une part, faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions et d'autre part, s'agréger au fur et à mesure que les tableaux convergent vers le niveau de la direction générale.
- **Ponctuels** : ils doivent être dispensables au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance du système d'information mis en place au niveau de l'entreprise. Il faut respecter les critères assure de qualité des indicateurs et fixer leur périodicité est indispensable pour que l'entreprise les finalités pour lesquelles ces indicateurs sont utilisés.⁴²

2.3.3 La périodicité d'indicateur

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

« La périodicité doit être adaptée aux fréquences d'analyses et aux possibilités d'actions du gestionnaire. Elle doit permettre une réaction en temps opportun et correspondre au délai minimum nécessaire pour que les paramètres pris en compte puissent se modifier sous l'action du dirigeant concerné »⁴³

2.3.4 les finalités d'un indicateur

Les indicateurs RH communiqués et suivis par les entités opérationnelles poursuivent cinq finalités « évaluer l'efficacité des outils et des actions RH locales, vérifier leur cohérence avec les objectifs opérationnels (ceux de l'activité considérée) et stratégiques (ceux de l'entreprise), anticiper les conséquences des évolutions techniques, sociales et légales sur le fonctionnement du service, donner au manager une vision globale de la gestion de ses ressources humaines, des résultats obtenus et des besoins individuels et collectifs à court, moyen et long terme, permettre à la fonction RH de progresser en optimisant ses processus et ses outils »⁴⁴

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

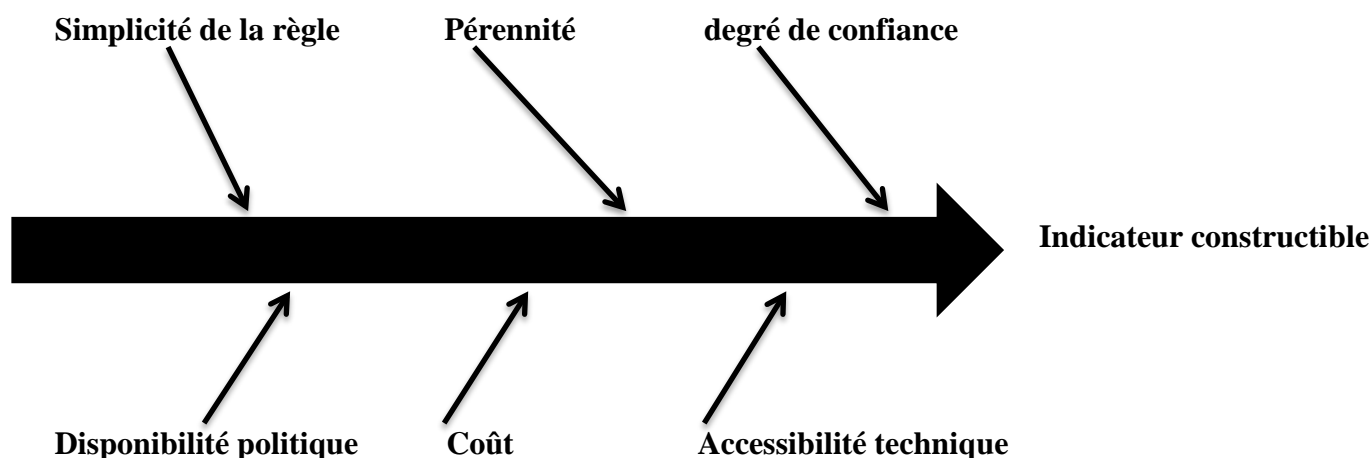
⁴² LOROY.M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2001, p87.

⁴³ GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7eme édition, economica, Paris, 2009, P618.

⁴⁴ Joëlle Imbert, « Les tableaux de bord RH », Paris, Éditions d'Organisation, 2007, p119.

Chapitre II : le tableau de bord du service de la performance des RH

Figure n°06 : Le processus à suivre pour la construction d'un indicateur de qualité.



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

Tableau n05 : processus d'élaboration d'un indicateur

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

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

2.3.5. les typologies d'indicateur RH :

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

2.3.5.1. Les indicateurs de gestion sociale

Généralement issus du système de paie et du bilan social, ces indicateurs figurent dans les «tableaux de bords sociaux » de l'entreprise. Ils concernent majoritairement les données relevant de l'administration du personnel : les effectifs, les flux de personnel, la démographie, l'absentéisme, la formation et les coûts salariaux. Ils concentrent les informations nécessaires au reporting social de l'entreprise. En 2006, la première étude conduite par l'Ipsoc (institut de pilotage social) auprès de 18 sociétés internationales appartenant à différents secteurs d'activité précisait les principaux thèmes actuellement couverts par le reporting social⁴⁵ (les effectifs, les flux de personnel, les coûts salariaux, la démographie, la formation, l'absentéisme).

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

2.3.5.2. Les indicateurs de performance des processus

LORINO.P, (2001) définit la performance comme étant l'ensemble des éléments qui contribuent à la création de la valeur de l'entreprise, ou plus exactement, à l'amélioration de la valeur nette de cette dernière par la contribution de chaque individu ou groupe d'individus⁴⁶. Généralisés à la fin 1980 sous l'influence des systèmes anglo-saxons, les KPI (Key Performance Indicators) traduisent l'efficacité des processus RH. Ils sont déterminés et suivis par les experts de la fonction. Et ils sont représentatifs de la qualité perçue par les clients. Leur communication permet d'améliorer la visibilité des prestations réalisées. Il est important de distinguer deux familles de processus :

⁴⁵ Créée en octobre 2005, Ipsoc est une association professionnelle ayant pour objet de favoriser, promouvoir et développer des actions dans les différents domaines couverts par le contrôle de gestion sociale (www.ipsoc.fr).

⁴⁶ LORINO, P. « Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences ». Paris : Éditions d'Organisation 2001, p41.

Chapitre II : le tableau de bord du service de la performance des RH

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

Ce type d'indicateurs donne une représentation objective de la performance des processus. L'analyse des écarts ou des dysfonctionnements s'effectue par rapport au résultat escompté ou en référence aux meilleures pratiques du marché. Lorsque la réalisation d'un processus est externalisée, il est essentiel que la DRH en conserve le contrôle. Néanmoins, la pertinence d'un indicateur dépend de la qualité des objectifs fixés. Lorsque ces derniers sont mesurables, réalistes et planifiés dans le temps, il n'est pas difficile d'en déduire les indicateurs correspondants⁴⁷. Le tableau suivant représente quelques exemples d'indicateurs de performance des processus.

Tableau 06 : Exemples d'indicateurs fonctionnels

Recrutement	<ul style="list-style-type: none">• Délais de recrutement global, par métiers, catégories professionnelles...• Coûts de recrutement direct, induit.<ul style="list-style-type: none">• Délais de traitement des candidatures.• % de candidats retenus/% de candidats proposés.<ul style="list-style-type: none">• % de collaborateurs recrutés ayant dépassé la période d'essai.• Nombre de candidatures par source de recrutement (cabinet, mobilité interne, école, internet...)• % de CDD, CDI recrutés.• Ration diversité : % d'hommes, femmes, moins de trente ans, débutants, seniors étrangers, handicapés recrutés...<ul style="list-style-type: none">• % de démissions/total départs.
Formation	<ul style="list-style-type: none">• % d'actions de formation effectuées conformément au plan.• % d'actions de formation évaluées excellentes par les stagiaires, les managers.<ul style="list-style-type: none">• % de seniors formés.• % de nouveaux recrutés ayant suivi un programme d'intégration.<ul style="list-style-type: none">• % de HP ayant suivi la formation au management.• % de collaborateurs formés à la qualité, la sécurité.

⁴⁷ Joëlle Imbert, op cit, p57-58.

Chapitre II : le tableau de bord du service de la performance des RH

Gestion de Carrière	<ul style="list-style-type: none">• % de HP identifiés/population cadre• % de collaborateurs (par catégorie professionnelle) ayant moins de x années d'ancienneté dans leur poste• % de manager issus de vivier interne• % de remplacements prévus au plan de remplacement effectivement réalisés• % de mobilité à valeur ajoutée/total recrutement• Turnover des HP• Ancienneté moyenne des managers dans leur fonction, dans l'entreprise• % de salariés satisfaits de la gestion de carrière, des opportunités d'évolution• % de salariés ayant bénéficié d'un entretien de carrière
Rémunération (compensation & bénéfices)	<ul style="list-style-type: none">• Equité interne : % de collaborateurs rémunérés en dessous, au-dessus de leur groupe référent• Compétitivité : % de collaborateurs rémunérés en dessous, à la médiane, au-dessus du marché de référence• % de HP augmentés• % de collaborateurs performants auxquels une prime supérieure à x a été versée• % de salariés satisfaits du système de rémunération

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

2.3.5.3. Les indicateurs de création de valeur

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

En effet la création de valeur matérielle (résultats financiers) génère de la valeur immatérielle (connaissances, motivation...) et réciproquement. C'est de cette complémentarité que naît la richesse de la fonction RH redevable plus que les autres de l'équilibre entre les différents domaines de valeur. On distingue trois types de création de valeur⁴⁸ : la création de valeur économique, la création de valeur intellectuelle, et la création de valeur sociale.

a) La création de valeur économique

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

⁴⁸ Joëlle Imbert, op.cit. p 64

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

b) **La création de valeur intellectuelle :**

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

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

c) **La création de valeur sociale**

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

- **La performance financière :** la performance sociétale influence et influencera la valeur financière des sociétés.
- **L'image de l'entreprise :** Les candidats, et peut-être les clients de la jeune génération, sont beaucoup plus sensibles que leurs aînés aux considérations sociétales : lutte contre la pauvreté, défense de l'environnement... Compte tenu de la pénurie des compétences et des talents, la prise en considération des valeurs individuelles est à prendre en compte par les recruteurs.
- **La motivation des salariés:** La conduite des projets sociétaux tels que celui déjà mentionné chez Danone conforte la fierté d'appartenance et le niveau d'engagement des salariés.
- **La diversité:** Source de richesse et d'intégration, la diversité permet d'élargir les sources de recrutement, d'éviter les discriminations internes liées à l'âge, au sexe, à l'appartenance ethnique ou au handicap.
- **L'employabilité:** C'est la capacité des salariés à préserver un emploi dans l'entreprise ou sur le marché du travail. Le concept de développement durable intègre le maintien de la santé des salariés et l'aptitude à conserver un emploi tout au long de la vie active. La formation professionnelle et la mobilité accompagnent la performance du salarié dans l'entreprise et assurent son employabilité au sens large. Aucune entreprise ne peut garantir un emploi à vie. Il s'agit donc de développer les capacités d'apprentissage des employés pour affronter les changements organisationnels ou technologiques et les ruptures d'activité.

Tableau (07) : Exemple d'indicateur de la fonction recrutement

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

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

2.3.6. Les principaux indicateurs en GRH :

Les indicateurs de performance sont choisis par l'organisation en fonction des critères bien définis dans le cadre de sa stratégie. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants sur l'évolution de l'activité. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

2.3.6.1 les indicateurs financiers

Ces indicateurs permet de porter un jugement de la valeur sur la santé financière d'une organisation, il est important d'aborder les concepts suivants : l'équilibre financier, la rentabilité et la liquidité.

- **Taux de rentabilité**

Ce taux mesure la rentabilité des capitaux propre, c'est-à-dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés ou (actionnaire)

$$\text{Taux de rentabilité} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{capitaux propre}$$

- **Taux de rentabilité**

Il détermine la part du profit dans le chiffre d'affaire qui a permis de le réaliser.

$$\text{Taux de rentabilité} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{chiffre d'affaire}$$

2.3.6.2 les indicateurs commerciaux

- **Chiffre d'affaire**

Le chiffre d'affaire est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise.

$$\text{Chiffre d'affaire} = \text{total des ventes}$$

- **Part de marché**

Dans le monde des entreprises, la part de marché d'un service ou d'un produit désigne le rapport entre les ventes de ce produit ou de ce service réalisées par une société et les ventes totales de ce même produit ou de même service réalisées sur le marché par l'ensemble des groupes présents. La part de marché est un indicateur clé pour une entreprise. Elle lui permet de se situer sur le marché, de connaître sa position, celle de ses produits ou de ses services par rapport aux sociétés concurrentes.

Le calcul de la part de marché d'une entreprise permet de déterminer ses performances et de la classer dans l'une des trois catégories d'entreprises : les leaders, les suiveurs ou les spécialistes.

$$\text{Part de marché} = \text{ventes d'une marque} / \text{ventes totales sur le marché}$$

- **Fidélité de la clientèle**

Cette étude permet de mettre en place des actions de fidélisation des clients et ainsi d'améliorer la performance commerciale de l'organisation.

- **Image de l'organisation**

L'image correspond à la manière dont l'organisation est perçue par rapport à ses clients ou par le public.

2.3.6.3 les indicateurs sociaux

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines. On peut cependant retenir quelques un que l'on classera par famille comme suit :

1- Les indicateurs structurels

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus connus sont comme suit :

a) Taux d'encadrement

Il mesure le nombre d'effectifs cadre par rapport à la totalité de l'effectif.

$$\text{Taux d'encadrement} = \text{effectifs cadre} / \text{effectif total}$$

b) Taux d'effectif productif direct

Il mesure le nombre d'effectif cadre par rapport à la totalité d'effectif.

$$\text{Taux d'effectif productif} = \text{effectif productif direct} / \text{effectif total}$$

2-Les indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction RH. La formation permet pour l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation et le développement des compétences stratégiques.

Cet indicateur mesure l'effort de formation déployé par l'organisation et les moyens financiers engagés pour la mission

Parmi les indicateurs de formation on peut retenir les suivants :

- Effort de formation

Ce ratio représente le montant de la masse salarial consacré à la formation telle qu'elle est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre.

Le calcul de ce ratio est comme suit :

Le taux de participation à la formation ou le ratio des salariés formés

Chapitre II : le tableau de bord du service de la performance des RH

Ce ratio présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Il se calcul ainsi :

$$\text{Taux de participation à la formation} = \text{nombre de salariés formés} / \text{effectif}$$

3-Indicateur de la rémunération

Concernant la rémunération le control de gestion peut subdiviser en trois :

- **Indicateur de politique de rémunération**

Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salariés et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance

- **Indicateur de la masse salariale**

Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières.

- **Indicateur du système de paie**

Cet indicateur s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, traitement des bulletins de salaire)

4-Indicateur du climat social

Le climat social et ses différentes composantes sont des facteurs qui déterminent le niveau de compétitivité des entreprises, et parmi ces caractéristiques fondamentale on a: la qualité des conditions de travail, la communication, le dialogue social et ce dernier peut être Apprécié à partir de plusieurs indicateurs.

- **Taux d'absentéisme**

Ce taux est un indicateur du climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, les salariés sont les moins stressé. Intéressés par leur travail, ils s'absentent moins et son plus productif.

$$\text{Taux d'absentéisme} = \text{jours d'absence (hors congés payés)} / \text{jour du travail prévu}$$

- **Nombre d'accident de travail**

C'est un indicateur du climat social car un salarié stressé et harcelé a plus de chance d'avoir un accident.

Chapitre II : le tableau de bord du service de la performance des RH

- **Le turnover**

Cet indicateur exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne la non satisfaction des salariés.

Sa formule de calcul est la suivante :

Nombre de départ durant l'année / effectif

- **Taux de démission**

Cet indicateur exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période. Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève.

Son mode de calcul est le suivant :

Total de démission / total de départ

5-Les indicateurs de recrutement

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne (la direction générale, les autres départements fonctionnel ou opérationnel). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (voir le profil demandé), délais (selon les délais fixés par le service recrutement) et le cout.

- **La qualité de recrutement**

Peur être définie par la capacité de l'organisation de faire l'adéquation entre le profil du candidat et exigences du poste.

Nombre de candidat restant au bout d'un an / nombre de

- **Délais d'embauche**

C'est le délai qui s'écoule entre la demande effectuer par le service et l'entré en fonction d'un candidat. Le délai doit être court.

6-Les indicateurs fonction RH

- **Dépenses RH par employé**

Cet indicateur exprime la somme investie dans la fonction RH pour chaque employé.

Chapitre II : le tableau de bord du service de la performance des RH

Les couts directs RH incluent les couts internes (les salaires et les bénéfices, cout d'impartition, dépenses en consultation et sous-traitant, et les couts reliés à la technologie RH)

- **Ration RH par employé**

C'est le ratio du nombre total d'employés par rapport au nombre d'employé dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employés RH qui supporte le capital humain de l'entreprise.

- **Satisfaction par rapport aux RH**

C'est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH

7-Les indicateurs de mouvement (mobilité)

- **Taux de promotion**

Cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.

- **Taux de mobilité interne**

C'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une organisation exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés.

- **Ratio de cheminement de carrière**

Ratio comparant le total des promotions versus le total des mouvements interne (promotion + rétrogradation + transfert)

2.3.7. les indicateurs de suivi de la fonction RH

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

- **Piloter des opérations transversales** à l'ensemble de la société (politique social, formation, recrutements,) et exercer, ainsi, son rôle d'expertise auprès de la direction générale ;
- **Gérer son cout de fonctionnement** et l'efficacité de ses prestations vis-à-vis de ses clients internes. En ce qui concerne les indicateurs suivis par la DRH, il est inutile et même Contreproductif de créer un trop grand nombre de mesures. Le tableau devient illisible et ne met pas l'accent sur les besoins de pilotage. Le choix des indicateurs se fera en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise et des projets d'amélioration de la fonction RH. ⁴⁹

⁴⁹ Elaboré par nous-même à l'aide des ouvrages consultés.

Section03 : contribution du TB à la performance RH.

Le tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré est une méthode lancée en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton, visant à mesurer les activités d'une entreprise en plusieurs perspectives principales parmi eux : apprentissage.

Au préalable, la vision, les valeurs et la mission de l'entité doivent être explicitées, en vue de donner aux managers une compréhension globale de leur entreprise.

L'élément nouveau déterminant s'attache non seulement aux résultats financiers, mais aussi aux questions humaines qui amènent ces résultats, afin que les entreprises se concentrent sur l'avenir et agissent dans leur meilleur intérêt, à long terme. Le système du management stratégique conduit les managers à se concentrer sur les métriques qui mènent au succès. Elles équilibrent la perspective financière avec les perspectives du client, du processus, et des employés.

Selon Kaplan.R et Norton.D, le TBP répond aux besoins de pilotage de la performance en s'appuyant sur quatre perspectives qui interagissent entre eux selon les liens de causalités, ils permettent à la fois de vérifier l'équilibre des dimensions de la performance globale et de constituer la base d'un système de management.

3.1. De ce fait le TBP est structuré autour des axes suivants :

3.1.1 L'axe financier

L'axe financier est le fil conducteur des objectifs et des indicateurs des autres axes du TBP. Il s'appuie toujours sur des indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Ils permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. Ces indicateurs portent en général sur la rentabilité et la croissance du chiffre d'affaires, le retour sur les capitaux investis.⁵⁰

Le TBP doit communiquer la stratégie en exposant tout d'abord les objectifs financiers à long terme, puis en les reliant à la série d'initiatives à déployer en relation avec les résultats financiers, les clients, les processus internes, les salaires et les systèmes afin de parvenir à la performance économique visée à long terme.

3.1.2. L'axe client

La satisfaction des clients constitue un élément important pour toute entreprise, quel que soit son secteur d'appartenance. L'axe client permet d'identifier les segments de marché sur lesquels les entreprises souhaitent se positionner, ainsi que les indicateurs spécifiques à la performance réalisée. Ces indicateurs contiennent d'une part, des indicateurs de résultat, ils concernent la satisfaction et la fidélité des clients, la part de marché sur les segments ciblés. D'autre part, cette perspective doit comporter des indicateurs de suivi, déterminants la fidélité et la satisfaction des clients ayant fait l'objet des premiers indicateurs de résultat. Les

⁵⁰ KAPLAN.R & NORTON.D: 1998, Op.cit. P. 38.

indicateurs clients permettent aux managers de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur.⁵¹

3.1.3. l'axe interne

Les dirigeants s'appuient sur cette perspective pour identifier les processus clés de l'entreprise, ce ou elle doit exceller, car ils lui permettent d'une part d'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients des segments du marché ciblé, et d'autre part d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent.

Le TBP met en lumière des indicateurs spécifique aux processus existant ainsi qu'aux nouveaux qu'il faut maîtriser en vue d'attendre les objectifs financiers et ce des clients.⁵²

Enfin on passe à l'axe le plus important dans notre thématique qui est " L'axe apprentissage organisationnel "

3.1.4 L'axe apprentissage organisationnel

Cet axe permet de répondre à la question " comment piloter le changement et l'amélioration ?

Cet axe concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance actuelle et futur définis dans les 3 axes précédents. L'axe apprentissage organisationnel à trois composants : les hommes, les systèmes et les procédures. Les axes financiers, client, processus internes du TBP révéleront le fossé entre les capacités actuelles des hommes, des systèmes et des procédures, et celle qui sont nécessaire à une véritable avancé dans la performance. Pour combler ce fossé, les entreprises doivent investirent afin de donné de nouvelles compétences à leurs salariés, d'améliorer les systèmes d'informations et d'ajuster les procédures et les pratiques.

3.1.4.1. Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

L'axe apprentissage organisationnel constitue les moyens et les facteurs qui permettent d'atteindre les objectifs des trois axes précédents et pour pouvoir construire cet axe Kaplan et Norton propose trois composantes essentiels qui portent sur : le potentiel des salariés, les capacités des systèmes d'informations, la motivation, et la responsabilisation des objectifs de l'entreprises et des salariés.⁵³

3.1.4.1.1. Le potentiel des salariés

L'entreprise doit orienter les compétences des personnes qu'elle emploie afin de mettre leurs intelligences et leurs créativité au services de ses objectifs. Trois mesures seront utilisées :⁵⁴

- **La satisfaction des salariés :** en général, les entreprises mesurent la satisfaction des employés en faisant des enquêtes annuelles, ou par un sondage mensuel au près d'un échantillon représentatif des salariés. Les paramètres retenus de l'enquête de satisfaction comprennent ; la participation à la décision, la reconnaissance des bons résultats, l'accès à l'information permettant d'effectuer un travail de qualité, les

⁵¹ Idem. P. 38.

⁵² KAPLAN.R & NORTON.D: 1998, Op.cit. P. 39

⁵³ KAPLAN.R & NORTON.D: Op.cit.1998. P. 137.

⁵⁴ Idem. P. 140.

encouragements actifs à la créativité et à l'initiative, le soutien apporté par les services fonctionnels, et la satisfaction globale à l'égard de l'entreprise.

- **Fidélisation du personnel** : l'indicateur retenus pour mesurer la fidélité des employés et le taux de rotation, qui vise à mesurer la capacité de l'entreprise à fidéliser les salariés, car ils sont dépositaires des valeurs de celle-ci, en connaissant tous les rouages et perçoivent souvent les besoins inexprimés des clients.
- **La productivité individuelle** : la mesure de la productivité des salariés permet d'évaluer les résultats des actions menées pour développer leurs compétences et les motiver, promouvoir l'innovation, améliorer le processus internes, et satisfaire les clients. Généralement celle-ci est effectuée à travers la part du chiffre d'affaires par salariés. Cet indicateur se calcule à l'aide ratio : chiffre d'affaire globale / nombre des salariés nécessaire pour obtenir ce même chiffre d'affaire.

Ainsi des certaines circonstances telles que des modifications de l'environnement, l'apparition de nouvelles technologies ou l'émergence de nouveaux besoins des clients, la réorientation des compétences d'une partie du personnel s'avère nécessaire. Cette dernière peut être mesurée selon deux paramètres : le niveau de réorientation requis et le pourcentage des salariés concernés.

3.1.4.1.2 Les capacités des systèmes d'information

Les salariés doivent disposer d'informations détaillées sur les clients, les processus internes et les conséquences financières de leurs décisions. Pour cela, deux indicateurs sont souvent recommandés, le premier concerne le nombre de processus pour lesquels le système d'information dispose d'information spécifique sur la qualité, la durée des cycles et les coûts. Le deuxième indicateur mesure la proportion des salariés ayant un accès direct aux informations sur les clients : segment spécifique, leurs attentes ...

3.1.4.1.3. La motivation, la responsabilisation des objectifs de l'entreprise et des salariés

Les salariés, quel que soit leurs qualifications et les informations dont ils disposent, ne peuvent apporter une contribution positive à la réalisation des objectifs de l'entreprise s'ils ne sont pas motivés ou ne dispose d'aucune liberté de décisions et d'actions, le troisième élément pris en compte dans la définition des déterminants de la performance de l'axe apprentissage organisationnel porte sur la motivation et la performance de l'initiative personnel.⁵⁵

⁵⁵ KAPLAN.R & NORTON.D: Op.cit.1998. P. 145

3.2. La motivation

3.2.1 Définition de la motivation dans l'entreprise :

La motivation est notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant nous intéressent uniquement à la motivation de l'homme par rapport à son travail, et plus précisément à la motivation dans l'entreprise. Tout au long de ce travail de recherche nous allons retenir deux définitions de la motivation au travail, d'une part, celle proposé par Claude **LEVY_LEBOYER**, d'autre part, celle de **LOUIS BEREGERON**.

CLAUDE LEVEY _LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail propose la définition suivante : « La motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance »⁵⁶

- ✓ Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- ✓ La décision souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cette individu va consacrer à atteindre cette objectif.
- ✓ La persévérance dans l'effort au fur à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ces résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autre terme, être motive, c'est essentiellement avoir un objectif, décide de faire un effort pour l'atteindre et préserve dans cet effort jusqu'à 'à ce que le but soit atteint. **LOUIS BEREGERON**, auteur de satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation ; comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs Organisationnels, tel qu'il perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précise et non simple dépense d'énergie.

3.2.2.Suite aux recherches, deux motivations ont été identifié : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.⁵⁷

3.2.2.1 La motivation intrinsèque

Est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousser de l'intérieure à se tourner vers telle ou telle activité. Elle relève de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement elle est façonnée par les situations communes et particulières qu'il rencontrées au cours de son existence.

3.2.2.2. La motivation extrinsèque :

Elle, relève des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motive pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale.⁵⁸

⁵⁶ Claude levy-leboyer, « la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégie », édition d'organisation 2003, paris, p67.

⁵⁷ F .Alexandre et autre « la motivation au travail », 2e édition2000, paris, p141.

⁵⁸ F.Alexandre et autre, op.cit., p141.

3.2.3. Les typologies de la motivation

3.2.3.1. La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats uniquement par le résultat final encore un risque, en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant que le plan moral, juridique que humain.

3.2.3.2. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu de résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

3.2.3.3 La motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre ; mais cette source de motivation est également présente chez les hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment lorsqu'une entreprise démarre son activité, elle doit tout mettre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

3.2.3.4 La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certains cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage. Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus.⁵⁹

⁵⁹ Mémoire professionnel Laura Mucha, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », France, année universitaire 2009-2010, p12.

3.3. Les facteurs de motivation :

3.3.1. la compétence :

3.3.1.1. Définition de la compétence :

Depuis le début des années 1990, plusieurs auteurs, tel que ZARIFIAN, BOTREF et les autres opèrent dans le domaine de la gestion des ressources humaines proposent plusieurs définitions déferentes.

- ✓ **Philippe Zarifian, sociologue français (2004)** définit la compétence comme suit : « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ...la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances... la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité»⁶⁰. C'est-à-dire, être compétent reviendrait, en situation professionnelle, à savoir prendre des initiatives appropriées et adaptées, à acquérir une intelligence pratique s'appuyant sur des connaissances et une expérience et à développer une faculté à mobiliser d'autres acteurs en leur faisant partager certains enjeux.
- ✓ **Claude Lévy-Leboyer, Professeur de psychologie du travail**, définit la compétence dans son ouvrage « la gestion des compétences » (2009), comme étant : « des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée... ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail... ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalités, des connaissances acquises...les compétences ne doivent pas être réduites à des aptitudes, des traits de personnalité ou des connaissances. Elles concernent directement les activités de travail elles- mêmes »⁶¹.
- ✓ **Selon le Mouvement des entreprises de France MEDEF (1998)** :« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».⁶²

3.3.1.2. Les types de la compétence :

La notion de compétence englobe trois principaux types qui sont : les compétences individuelles (professionnelles), les compétences collectives (d'équipes) et les compétences de l'entreprise (organisationnelle).

⁶⁰ Zarifian, p, « le modèle de la compétence », Edition LIAISONS, 2004, p 81.

⁶¹ Claude lévy-leboyer, « la gestion des compétences », édition d'organisation, groupe Eyrolles, 2009, p35

⁶² Annick Cohen, Annette Soulier, « manager par compétences », Edition liaisons, 2004, p19

3.3.1.2.1. La compétence individuelle (professionnelle)

Le concept de compétence individuelle n'est pas né dans le champ de la gestion. Pourtant, la GRH le positionne comme l'un de ses concepts phares. À partir des travaux pluridisciplinaires qui l'ont précédée, elle a su lui donner un sens et l'imposer progressivement en complément de la notion de qualification.⁶³

3.3.1.2.2. Les compétences collectives (équipes)

Les compétences collectives sont aussi essentielles que les compétences individuelles, car les performances produites par un salarié localement ne peuvent être appréciées que dans le cadre de la performance globale. Pour LEBOTERF : « la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif ».⁶⁴

3.3.1.2.3. Les compétences stratégiques (organisationnelles)

Le rapprochement entre GRH et stratégie, dans l'années 1980 a été un terrain favorable à l'émergence du concept de compétence organisationnelle.⁶⁵ La compétence stratégique de l'entreprise est également appelée compétence fondamentale ou compétence clé. « Il s'agit selon G.Hamel et C.K. prahalad (1995) d'ensembles de plusieurs savoirs et savoir-faire. Pour ces deux auteurs, cette compétence stratégique revêt une dimension collective. Ils la qualifient de fondamentale par trois critères : les valeurs aux yeux du client, la différenciation par rapport aux concurrents et l'élasticité définie comme étant la capacité à créer des passerelles vers les marches de l'avenir.

3.3.1.2. Les dimensions de la compétence

Suite aux déférentes définitions précédentes de la compétence, il est difficile de trouver une définition claire et simple. De ce fait la définition la plus pertinente et la plus parlante chez les professionnels est celle du célèbre trip type. Solon M .AUTES (1999) « traditionnellement la compétence se décompose en trois niveau : le savoir relève de la maîtrise d'un champ de connaissance et des techniques qui en découlent. Cette maîtrise résulte d'apprentissage en générale sanctionnés par des diplômes (...) ; Le savoir-faire est plus référé à la maîtrise technique. Le mode d'acquisition relève ici davantage d'une pratique, d'une imitation acquise dans le cadre d'une relation maîtrise-apprenti (...) ; Le savoir-être est dans le domaine de la compétence relationnelle : aptitude à entrer en relation avec l'autre, à se situer dans un système de relation hiérarchique ou entre pairs, adaptabilité aux situations, capacité de changement, (...) »⁶⁶ . Les trois dimensions de la compétence sont représenté dans le schéma suivant .

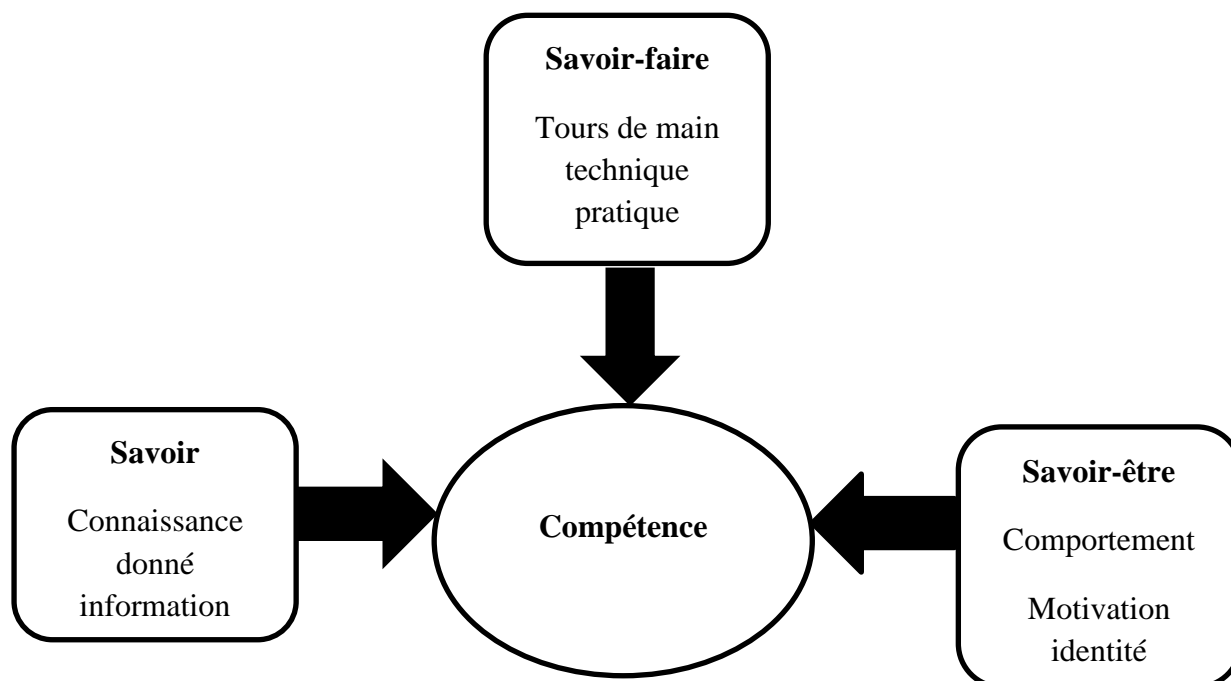
⁶³ Cecile Dejoux, « gestion des compétences et gpec », Dunod, Paris, Edition, 2013, p10.

⁶⁴ Maurice. T, C. dejoux. M, Eléonore, « Fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education, 2012, p160.

⁶⁵ Cecile, dejoux, op.cit., p24.

⁶⁶ Michel, Autés, « les paradoxes du travail social », Dunod, paris, 2013, p228.

Figure N° 07 : les trois dimensions de la compétence.



Source : Thomas Durand, « SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, repenser les compétences de l'entreprise », école centrale paris, p 23.

Pour bien comprendre la notion compétence il faut passer par la définition de la trip type composant de cette dernière.

3.3.1.2.1. Le savoir

Le savoir est les connaissances théoriques qui portent sur les concepts, les liaisons entre les concepts et l'explication des phénomènes. Tout être humain détient un savoir. C'est-à-dire « l'ensembles des connaissances générales ou spécialisés à posséder, il peut s'agir de connaissance théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques »⁶⁷. Et il possède surtout la précieuse qualité d'être utilisable et communicable. On peut dire que le savoir est une source de pouvoir et d'enrichissement pour son détenteur. La savoir ne prend sa pleine valeur que lorsqu'il conduit à une action.

⁶⁷ Bernard, Martory, « tableau de bord sociaux », édition, liaisons, 2004 p118.

3.3.1.2.2. Le savoir-faire

Les savoir-faire naissent de la confrontation entre les connaissances théoriques et les situations réelles pratiques du travail. Le savoir-faire est défini comme «la maîtrise d'outils et de méthodes dans contextes bien spécifique, il importera de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à des situations de travail diversifiées »⁶⁸. Cette combinaison de deux infinitifs, Savoir et Faire, allie la connaissance et l'action, et relève de l'expérience du terrain. Le savoir-faire constitue un véritable actif pour chaque entreprise et fait partie intégrante de son patrimoine, au même titre qu'un brevet ou une marque.

3.3.1.2.3 Le savoir-être

Le savoir-être c'est l'ensemble d'habilités de différente nature permettant de résoudre avec efficacité des problèmes plus au moins complexes .le savoir-faire se définit comme « être capable de » et se réfère toujours à une situation de travail, il s'acquiert par l'expérience⁶⁹. Pour Botref (2008), c'est comme les comportements et qualités intrinsèques de la personne, qualités qui lui permettent d'améliorer l'impact des autres types de savoir et de les combiner pour atteindre le meilleur niveau de performance « Le savoir être induit un jugement sur la personnalité » 22.en effet, le savoir-être s'adresse à la psychologie, il combine plusieurs concepts tel (ambition, intuition, prudence,...) celui-ci donne un caractère subjectif à la compétence c'est pour ça chaque individu à sa façon de se comporter.

3.2. la formation

3.2.1 Définition de la formation

La formation peut être définie comme étant un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés et de supports planifiés à l'aide desquels les employés sont incités à améliorer leurs compétences, leur conduite, leurs attitudes, leurs savoir-faire et leurs capacités mentales, indispensables à la réalisation des objectifs organisationnels et personnels/sociaux, à une adaptation à l'environnement et à l'accomplissement adéquat de leurs tâches actuelles et futures.

3.2.2.les objectifs de la formation

Les objectifs visent principalement à améliorer les performances et le développement des employés et de l'organisation.

Nous pouvons résumer les objectifs de la formation comme suit :

- ✓ S'adapter aux exigences d'un environnement en constante évolution.
- ✓ Veiller à l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- ✓ Maintenir un niveau de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- ✓ Promouvoir l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des matériaux et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- ✓ Permettre à la direction d'identifier les employés les plus aptes à être promus.

⁶⁸ Idem, p118.

⁶⁹ Guide pratique, la gestion prévisionnelle des métiers et compétences, 2009, P9, www.anfh.fr.

- ✓ Adapter les salariés à des tâches spécifiques et à des changements de postes.
- ✓ Réaliser des projets étatiques pour résoudre des conflits.
- ✓ Contribuer à un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui réduisent les coûts et les pertes de production et améliorent la qualité des produits.
- ✓ Améliorer le statut des salariés grâce aux promotions.

3.2.3. la rémunération

La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui représente fréquemment sa plus grande dépense, et le revenu des contributeurs. La fixation de la rémunération et son évolution se retrouve ainsi au cœur des conflits sur la répartition des excédents susceptibles d'opposer les apporteurs des différents facteurs de production, et en particulier les apporteurs de capitaux aux salariés.

Le mécanisme de fixation de la rémunération est exprimé par un coefficient qui définit le salaire de base et qui associe chaque niveau de la grille. La rémunération est un concept plus global qui prend en compte l'ensemble des avantages.

L'impact de la rémunération sur le plan macro-économique justifie l'importance de la réglementation. La réglementation est très restrictive et l'entreprise est tenue de s'y adapter dans la gestion de la rémunération, qui devient de plus en plus déterminante dans la gestion stratégique des ressources humaines.

3.3. Recrutement :

3.3.1. Définitions du recrutement :

- ✓ **Henri MAHE de Boislandelle** : « Le recrutement est une démarche rentrante dans le processus d'acquisition de ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail ». ⁷⁰
- ✓ **Jean Pierre CITEAUX donne cette définition** : « Le recrutement est un élément clé de la GRH puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre, alimente l'entreprise de compétences nouvelles dont elle a besoin ». ⁷¹
- ✓ **Le processus de recrutement** « est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il consiste l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelle dont elle a besoin. Il consiste à un enchaînement d'étapes et d'opérations, une démarche complexe permettant à son résultat de pourvoir un. Nous pouvant citer que c'est une succession de tamis dans les mailles de plus en plus fines permettant de faire émerger à partir d'un certain nombre de candidats, le plus approprié à notre besoin ». ⁷²

⁷⁰ MAHE De Boislandelle Henri : « dictionnaire de gestion », édition Economica 1998, p 368

⁷¹ CITEAU Jean Pierre : « Gestion de Ressources Humaines » – édition 2008 p 60.

⁷² Jean François Souterrain Philippe, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition. copiring, , Alger, 2007, p106

Au terme de ces définitions, nous définissons le recrutement tel qu'une démarche qui entraîne l'établissement d'un plan permettant à l'entreprise de se préparer, de chercher des candidatures, de mettre en œuvre des actions afin d'attirer les bons profils et embaucher à son terme la bonne personne au bon poste dans le bon contexte ; cela permettrait par conséquent de répondre aux besoins de l'entreprise et de réaliser ses objectifs.

3.3.2. Les liens du recrutement avec les autres fonctions de GRH :

En vue de l'étendue du rôle de la fonction recrutement, et de son caractère important, les personnes en charge du recrutement doivent collaborer avec d'autres services des Ressources Humaines nous allons énumérer quelques-unes.⁷³

A. Le recrutement et la planification stratégique des Ressources Humaines : Le recrutement est étroitement et fortement lié à cette fonction. La planification s'occupe entre autres de déterminer les objectifs organisationnels et de préciser quels sont les besoins de l'entreprise en termes d'emploi. Le lien réside dans le fait que les programmes de recrutement sont élaborés en étroite collaboration avec les activités de planification afin de déterminer quand et combien de collaborateurs faut-il recruter.

B. Le recrutement et la gestion des carrières : Une politique de recrutement cohérente contribue efficacement à la planification des carrières des candidats qui seront embauchés.

C. Le recrutement et la gestion des effectifs : Cette fonction est chargée d'élaborer les prévisions de départs des salariés qui pourraient intervenir sur une période de 5 à 10 ans. Cette gestion prévisionnelle va travailler avec le service de recrutement pour lui indiquer quels seront les programmes de recrutement qui devront être envisagés à plus ou moins long terme.

Le recrutement et la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences ; le recrutement et la formation ...le recrutement est au cœur de toutes les fonctions RH ainsi que globales de l'entreprise.

⁷³ Hadjout Akli et Cherchour Nabil, Essai d'analyse des composantes du tableau de bord ressources humaines, mémoire de fin de cycle master en sciences de gestion, spécialité gestion des ressources humaines, université ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA, promotion 2016/2017.page 34.

Chapitre II : le tableau de bord du service de la performance des RH

Conclusion :

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

Introduction

Nous allons nous focaliser sur l'entreprise économique CEVITAL (LALLA KHDIDJA) pour traiter les différents sujets qui ont des rapports avec le thème. Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs en terme RH, elle pourrait s'appuyer sur les TB en tant qu'outil d'analyse et de mesure de la performance.

Pour pouvoir apporter des réponses à notre problématique, nous nous appuyons sur une étude de cas à travers laquelle, nous explorerons la conception et l'analyse des tableaux de bord et leurs liens avec la performance de l'entreprise.

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

Section01 : présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Présentation et historique du groupe CEVITAL

1.1.1. Présentation du groupe CEVITAL

Fondé par M.Isaad Rebrab, le groupe Cevital est un groupe familial bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Créée avec des fonds privés, elle est la première société privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités, elle englobe 26 filiales aux activités diversifiées : agro-alimentaire, grande distribution, automobile, industrie, services et immobilier.

Portée par 18000 collaborateurs dont 15000 en Algérie, l'entité s'est constituée au fil des investissements autour de l'idée forte de bâtir un modèle économique qui sied à l'économie algérienne.

Le succès émérite du groupe cevital repose sur 7 points forts :

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.
- L'esprit d'entreprise.
- Le sens de l'innovation.
- La recherche de l'excellence.
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale.
- L'attention accordée au choix des employés, à leur formation et au transfert des compétences.

1.1.2. Historique du groupe CEVITAL

Le groupe cevital a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont il jouit aujourd'hui et ce tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses en Algérie.

Dates clés

- **1971** : Lancement dans la construction métallique
- **1986** : Création de METALOR (sidérurgie)
- **1991** : Création du quotidien d'information liberté
- **1997** : Création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE
- **1998** : Création de CEVITAL SPA industries agroalimentaires
- **2006** : Création de NUMIDIS6UNO (GSA)
- **2008** : NOLIS6transport maritime commercialisation du verre plat en Europe, création de NUMILOG
- **2010** : Démarrage de l'activité sucre export
- **2013** : Reprise ALAS (Espagne) et OXXO (France)

- **2014** : Rachat FAGOR-BRANDT

1.1.3. Présentation de l'activité Agroalimentaire

Cevital est une société par action (SPA) au capital de 68.760 milliards de DA, elle est créée en Mai 1998 et elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia. C'est l'un des fleurons de l'industrie agro-alimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

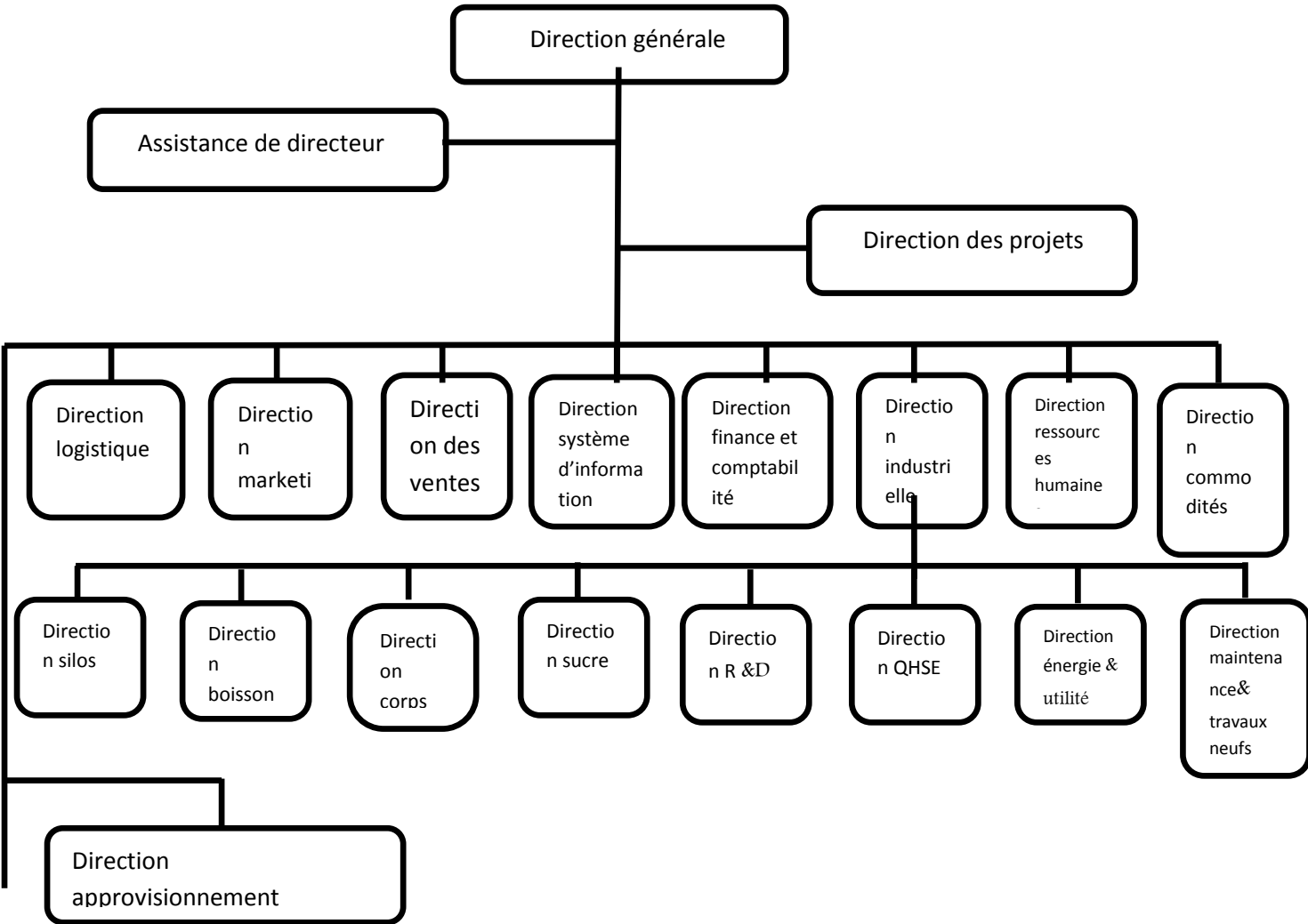
1.1.4. Localisation géographique

Cevital est situé au port de Bejaia : ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

- A Bejaia : elle a entrepris la construction des installations suivantes :
 - Raffinerie Huile
 - Margarine
 - Raffinerie sucre
- A El Kseur : une unité de production de jus de fruits (cojek) a été rachetée par le groupe Cevital, dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits (cojek). Sa capacité de production est de 14400 T (fruits) par an.
- A Tizi Ouzou (Agouni Gueghran) : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau Minérale (Lalla Khedidja) a été inaugurée en juin 2007.

1.1.5 La structure Organisationnelle

La direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :



1.2 Structure de la filiale de LALLA KHEDIDJA

1.2.1. Présentation de CEVITAL SPA :

CEVITAL SPA, compte parmi les entreprises Algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché, elle a été créée par des fonds privés en 1998.

CEVITAL SPA contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et à exporter le surplus en offrant une large gamme de produits de qualités.

1.2.2. Présentation de l'unité eau minérale « LALLA KHEDIDJA » :

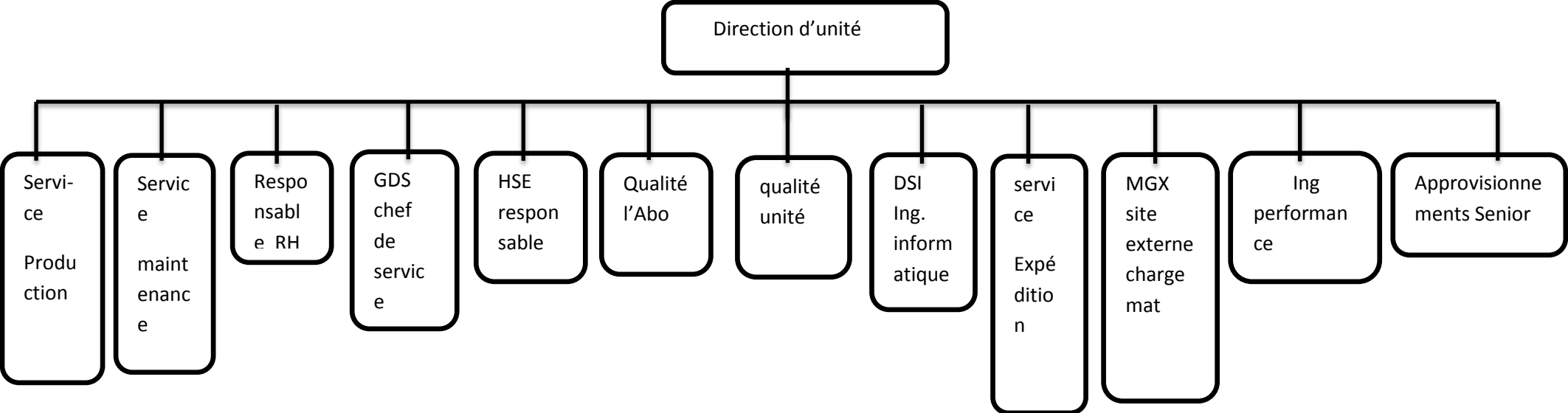
L'unité d'eau minérale « LALLA KHEDIDJA » du groupe CEVITAL SPA située au pied du mont Djurdjura dans la commune d'Agouni Gueghrane, à environ 35 Kms au sud-ouest du chef-lieu de la wilaya de TIZI OUZOU, puise son eau de la source Thizer située au flanc du mont Kouriet.

L'eau de Lalla Khadidja prend son origine au plus haut sommet du Djurdjura, Pour parler de ses caractéristiques, il s'agit d'une eau oligominérale non gazeuse, riche en minéraux essentiels à la vie, réputée pour sa légèreté et sa pureté. C'est une eau de montagne dont le parcours géologique est protégé contre toute pollution. Elle est ainsi directement embouteillée sans subir aucun traitement chimique. En juillet 2007 la célèbre eau minérale prend sa place sur le marché.

En plus de deux lignes de conditionnement destinées par l'eau minérale, l'unité dispose d'une troisième ligne destinée à la production de diverses boissons non alcoolisées.

1.2.2 Organisation

L'organisation de la filiale LALLA KHEDIDJA est décrite au sein de l'organigramme ci-dessus :



1.2.3. Les différents locaux :

1.2.3.1. Le poste HT :

Le poste haute tension est alimenté par une ligne triphasée de 63 KV et de puissance de 10 MVA provenant directement de Sonelgaz qui alimente les trois transformateurs MT/BT 31.5KV/380V à leurs tours alimentent les trois TGBT (Tableau Général de Basse Tension)

Les départs d'alimentations des lignes et leurs accessoires sont assurés par les trois TGBT

1.2.3.2. Local de régulation d'eau (Water Technologie) :

C'est une zone de tank qui joue le rôle de réservoir pour assurer la continuité de service au niveau de la ligne de production.

1.2.3.3.Salle NEP (Nettoyage En Place) :

L'atelier est doté d'un NEP automatique destiné à laver toutes les parties du système, en utilisant quatre types de recettes, qui seront utilisées en fonction des besoins et des arrêts de production.

1.2.3.4.Local d'embouteillage :

C'est un ensemble de machine là où on fait entrer les préforme et après un processus de transformation à savoir l'échauffement, soufflage, remplissage puis bouchonnage, on récupère des bouteilles pleines et bouchonnées.

1.2.3.5.Ligne de conditionnement:

La ligne de conditionnement est une interaction de nombreuses machines, elle composée d'une étiqueteuse d'une dateuse, d'une fardeuse, d'une poseuse de poignés, d'un palettiseur et d'une mousseuse. Ces interactions sont assurées par les tapis convoyeur.

1.2.3.6. LES UTILITES :

Les utilities assurent le fonctionnement des machines précédentes, ils sont : les compresseurs d'air 40bar, les compresseurs d'air 7 bar, les refroidisseurs et la chaudière.

L'unité d'eau minérale du groupe CEVITAL SPA est dotée de plusieurs systèmes automatisés où l'intervention de l'homme est réduite. La commande de différentes machines est assurée par des automates programmables. Ces derniers sont équipés de pupitres opérationnels garantissant l'interface homme-machine.

Les technologies les plus récentes utilisées dans l'unité nous ont permis d'enrichir nos connaissances dans le domaine de l'automatisation et de toucher également à d'autres disciplines.

Du point de vue méthodologie, la collecte de données techniques et la compréhension des méthodes de réalisation des installations des systèmes de commande nous ont beaucoup aidés à aborder notre travail.

1.2.4. Les activités de Lala Khadîdja

Le pionnier de l'agroalimentaire, Cevital, a prévu, en fait, dans son programme de relance de LALA Khadîdja un véritable plan de développement d'une partie de région d'agouni Gueghrane.

Les nouveaux équipements de l'entreprise, d'une haute technologie d'origine européenne, ont permis aussi un large renforcement de la capacité de production de l'eau minéral, l'eau gazeuse et des boissons gazeuse aromatisées. Alors qu'elle n'était que de 4000 bouteille par heures sous la tutelle de L'ETK, la capacité théorique de l'entreprise est passée à 150 000 bouteille par heures ; Au niveau de la source de Tinzar, coulant de immense Djurdjura et qui alimente de l'entreprise de nouveaux forages sont réalisés .Ces derniers « ont permis la régulation du débit d'eau qui est de 10 à 120 litres /seconde en été et de 100 à 150 litres en hiver ».

En matière de chiffres financiers le plan d'action de LALA Khadîdja devait être l'une des révélations de l'investissement en Algérie .En fait, l'entreprise mise sur un chiffre d'affaire de 7 milliards de dinars annuels. En termes de droits de concession de la source, l'entreprise paie 370 millions de dinars annuellement, ajouter à cela quelque 100 millions DA/an taxes diverses dont bénéficiera la commune d'agouni, Gueghrane et autre 1,2 milliard de dinars de TVA. Dans le but de s'adapter aux besoins de ses clients et pour mieux les services de lala Khadîdja distribuent une gamme de produits alimentaires et non alimentaire, conserver dans les meilleures conditions, a des prix très attractifs associant choix, qualité, nouveauté et moderne. Outre la qualité du produit, la réputée eau minérale.

Lala Khadîdja a connu également un changement sur le plan emballage puisqu'elle est désormais conditionnée dans des bouteilles en PET. Pour commercialisation, les points de représentation sont installés dans 35 wilayas d'une manière qui permettra de couvrir le territoire nationale. L'exportation demeure elle aussi cet autre objectif commercial que vise l'entreprise.

1.2.4.1. Missions

- Créer des supermarchés et hypermarchés.
- Constituer et mettre en application la politique qualité dans les magasins.
- Analyser la satisfaction des clients et activer les plans d'amélioration pour assurer fidélisation.
- Anticiper les besoins des clients en contribuant au Management de Qualité.
- Suivre et assurer les plans d'action mis en place.
- Création d'un référentiel de qualité « LALLA KHEDIDJA ».
- Préparer et mettre en place audits internes, afin de détecter les anomalies et organiser les actions correctives correspondantes.
- Faire connaître et valoriser la démarche qualité par des actions de communication.
- Participer à l'élaboration d'une politique qualité de l'entreprise pour l'intérêt des services.

1.2.4.2. Les objectifs

- Eriger un lieu de commerce et de vie incontournable simple, moderne et convivial
- Faciliter les achats des clients au sein des magasins en leurs proposant différents produits.
- Offrir un confort optimal aux clients.
- Instaurer des prix compétitifs. Devenir leader de la grande distribution en Algérie
- Avoir les prix les plus compétitifs sur les marchés grâce à une politique d'achats centralisée.
- La stratégie de LALLA KHEDIDJA est d'offrir au client ce dont il a besoin, avec un renforcement de son offre commerciale, portant notamment sur des univers qui répondent aux tendances actuelles de la consommation.

Section02 : méthode de recherche

1. Présentation de la méthodologie de recherche

- A. Pour atteindre notre objectif et répondre à la problématique de notre recherche, nous procéderons à une étude. Pour cela, nous avons opté, dans la collecte des données un guide d'entretien. Notre étude s'est faite à l'aide d'un guide d'entretien dressé à la direction ressource humaine (DRH), dont l'objectif est de mettre en claire, l'importance des tableaux de bord RH, en tant qu'outil de pilotage et de mesure de la performance de l'entreprise.
- B. Nous avons effectué aussi une enquête par questionnaire auprès des employés de service RH.

1.1. L'échantillon d'étude

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

1.2. Les outils de collecte de données

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

I. Guide d'entretien

Le guide d'entretien a été destiné au directeur ressource humaine (DRH), pour qu'il nous parle sur la politique d'élaboration du TBRH, dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur la thématique du TBRH. L'entretien a été fait sur rendez-vous préalable. Le tableau suivant présente l'entretien effectué et ça durée.

Tableau N°08 : L'entretien effectué au sein de l'entreprise CEVITAL

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

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

À travers ce guide d'entretien, nous avons pour but de savoir en profondeur, quelle est la définition et l'objectif de TBRH, ainsi que sa mise en œuvre. Nous allons

expliquer la structure et l'objectif de ce guide dans ce qui suit : Le guide d'entretien avec le directeur ressource humaine est subdivisé en trois axes.

II. Le questionnaire :

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

Notre questionnaire comporte 20 questions, répartis en deux axes:

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

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

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

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

2.1. La présentation de l'entretien avec le DRH

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

Tableau N°09: les questions et les réponses du DRH

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

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

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

2.2. Description des résultats

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

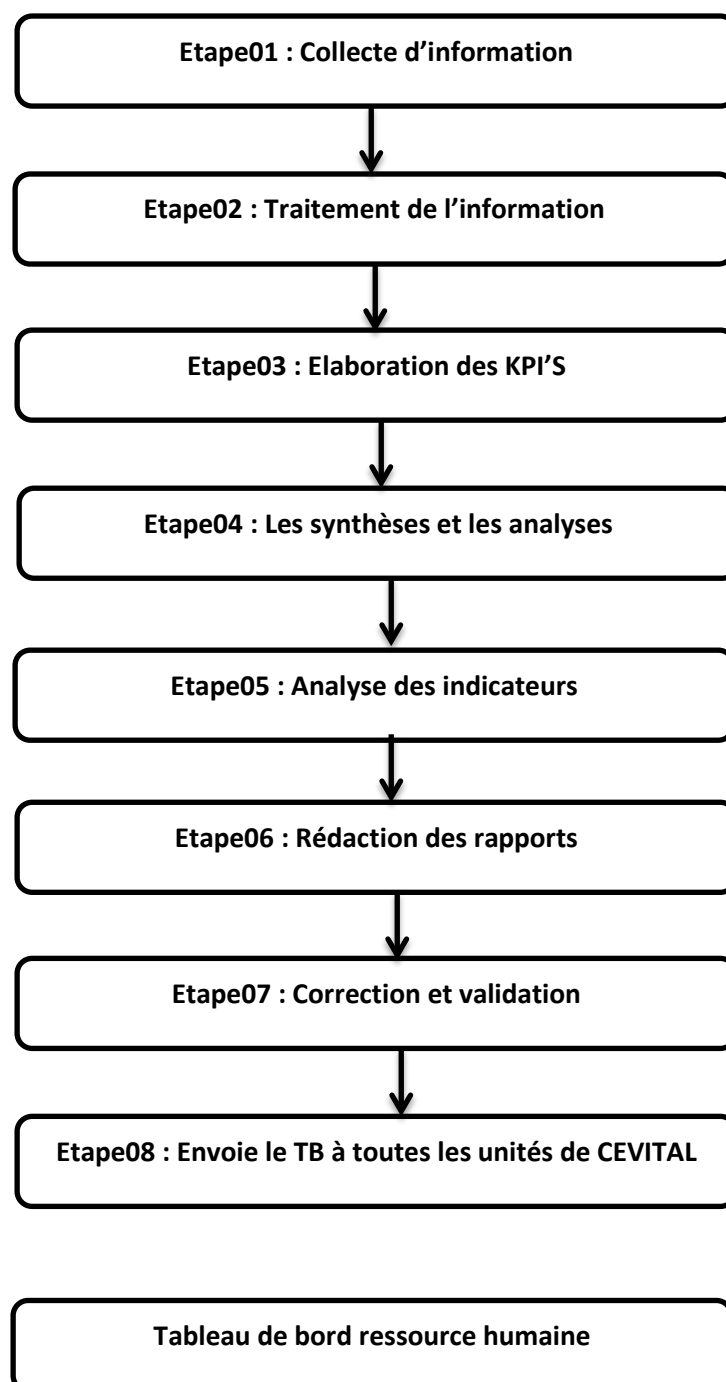
Dans la réponse à la deuxième et la troisième question, le DRH nous a fait comprendre, que pour lui, le TBRH se définit comme un outil de mesure de performance facilitant le pilotage, et il est dans un triple but : de maîtrise des effectifs et de la masse salariale, par rapport aux budgets alloués, de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

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

- **Etape (01) : La collecte d'information** : c'est une base informatique de l'administration soit, effectif, masse salariale, absentéisme, ... tout cela vient de la base de données de l'administration.
- **Etape (02) : Traitement de l'information** : porte sur des modifications pour mieux exploiter une personne qui est déclarée dans la commerciale hors wilaya, il faut le rendre à la commune de sa wilaya dans un seul fichier pour le rendre mieux exploitable.
- **Etape (03) : Elaboration des indicateurs de performance** : lorsque les données sont prêtes à exploiter on élabore le TBRH
- **Etape (04) : Synthèse et les analyses des indicateurs** : faire une synthèse des indicateurs.
- **Etape (05) : Analyse des indicateurs.**
- **Etape (06) : La rédaction des rapports** : Faire un rapport détaillé sur toutes les informations concernant les indicateurs RH avec des synthèses et des commentaires.

- **Etape (07) : Correction et validation** : Une fois terminé le TB va être corrigé par le DRH.
- **Etape (08) : Envoi du TB à toutes les unités de CEVITAL** : Pour l'exploitation et prendre les décisions de mesure, dans chaque unité, parce que toutes les données concernant les unités sont dans le rapport.

Figure N° 08 : Les principales étapes d'élaboration du TBRH au sein de l'entreprise CEVITAL.



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

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

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

1. Effectif

Tableau N°10 : La répartition de l'effectif de janvier 2021 et l'effectif de février 2021.

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

Jan-21	Fév-21	Ecart	évolution	Effectif prévisionnel 2020	Ecart
3450	3458	8	0.23%	3420	38

Source : Etabli par notre propre soin à partir de document interne de l'entreprise.

- D'après les résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que l'effectif total de l'entreprise CEVITAL affiche une hausse de (08) personnes en février 2021, soit une évolution de (0,23%).

L'effectif 2019 est supérieur à l'effectif prévu en 2020 de 38 personnes et ce, pour des raisons suivantes : départs (démission, fin de contrat), nouvelles recrues (agents d'entretien, superviseur processus..).

➤ **La répartition des effectifs par tranche d'âge**

Tableau N°11 : La répartition des effectifs par tranche d'âge et sexe

Tranche d'Age	Femme	Homme	Total
20ans- 24an	01	15	16
25ans- 29ans	14	121	135
30ans- 34ans	23	468	491
35ans- 39ans	58	884	942
40ans- 44ans	32	843	875

45ans- 49ans	25	558	583
50ans- 54ans	10	284	294
55ans- 59ans	03	93	96
60ans- 64ans	01	17	18
65et +	01	07	08
Total	168	3290	3458
Ratio	5%	95%	100%
Age moyen	39	40	40

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

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

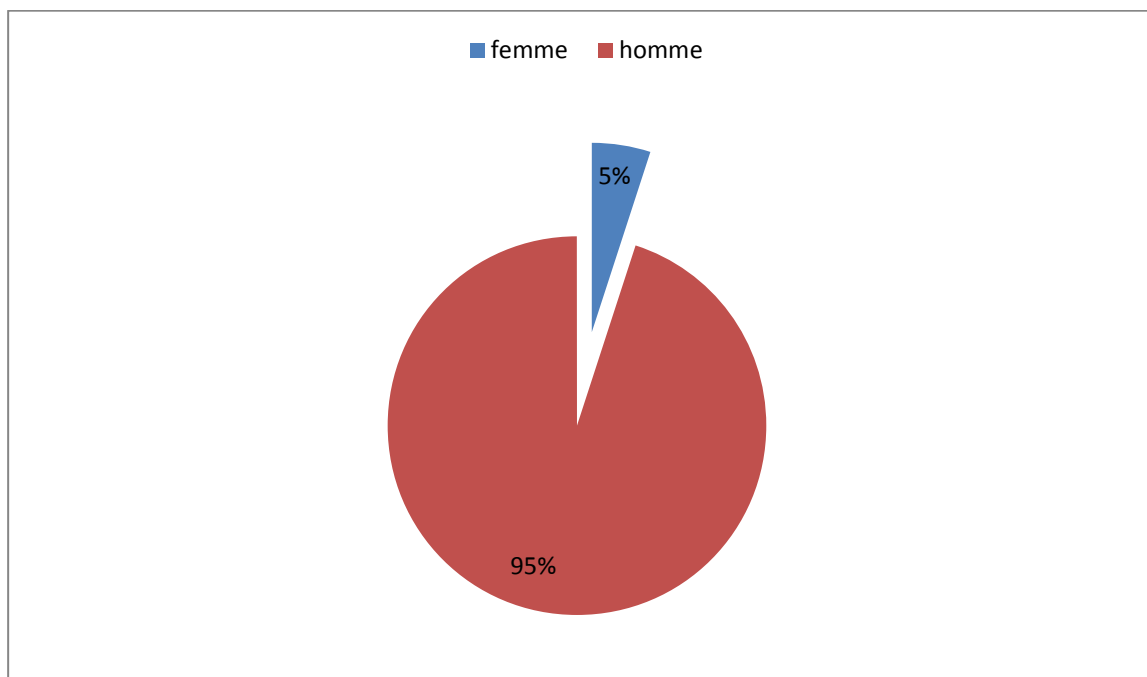
Le ciblage de cette tranche d'âge peut être expliqué par le fait que l'entreprise CEVITAL s'appuie sur des personnes ayant acquis de l'expérience, développé des compétences, capables d'assumer les exigences des postes immédiatement sans passer par un temps d'adaptation. Ceci permet à l'entreprise de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

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

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

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

Figure N°09: Répartitions des effectifs



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

Tableau N° 12 : Pyramide d'ancienneté

Désignation	Effectif	Pourcentage
(-) 5ans	300	9%
5 ans / 10 ans	1699	49%
> 10ans	1459	42%
Total	3458	100%

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

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

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

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

2. La masse salariale

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

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

Tableau N°13 : Masse salariale réalisée / chiffre d'affaire 2021

MS Réalisée 2021	CA Réalisé 2021	Ratio MS /CA
727544517,44 DA	25393181893 DA	2,87%

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

On remarque, à partir des résultats de tableau ci-dessus que, le rapport masse salariale / chiffre d'affaire réalisé au 28 février 2021 est de 2,87%. On peut dire que la masse salariale réalisée en 28 février 2019 n'est pas dépasser la norme, c'est-à-dire n'est pas dépassé le budget prévu, alors l'entreprise Cevital est sur une bonne voie, elle est performante.

3. Absentéisme

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

Tableau N°14: La répartition de l'absentéisme de mois de janvier et février 2021

Rubriques	Janvier-21	février-21	Écart	Évolution
Heures d'absences	26 598	26 263	335	-1,26%
Taux d'absentéisme	4,47%	4,41%	-0,06%	

On remarque que le taux d'absentéisme de l'entreprise CEVITAL a enregistré une légère diminution du mois janvier 2021 par rapport au février 2021 avec un taux de - 0.06%.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Deuxième partie : Analyse et interprétation de données

2.3. Analyse et interprétation de données rassemblées par questionnaire :

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

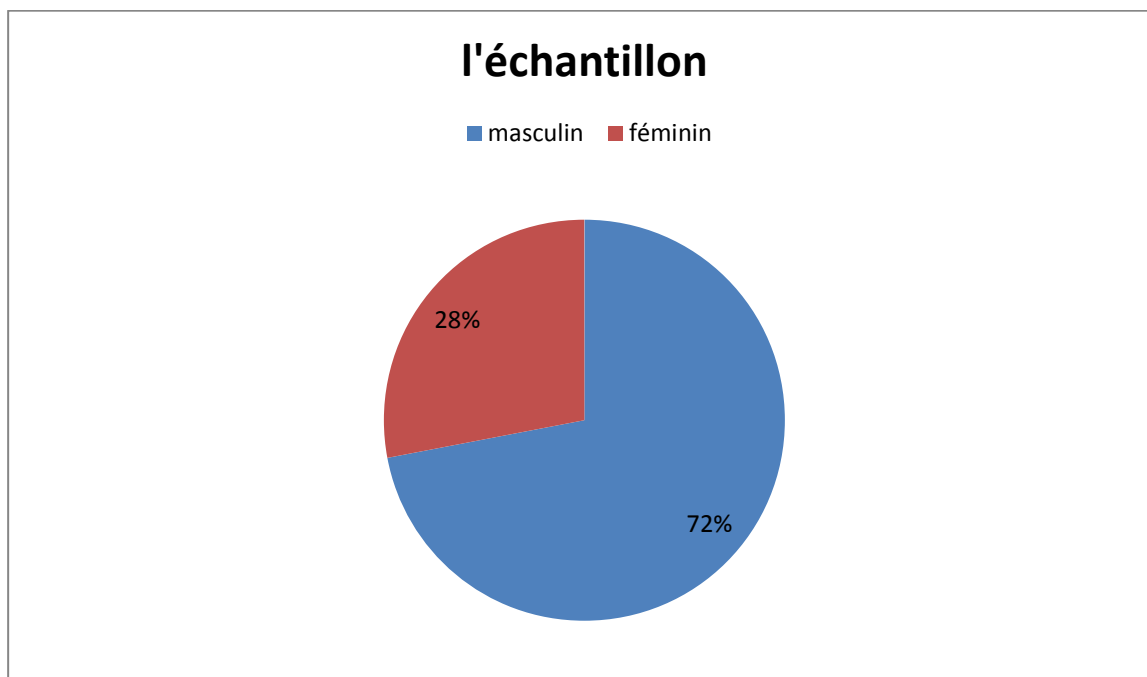
Q 01 : L'échantillon

Tableau N°15 : Présentation de l'échantillon de l'étude

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

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

Figure N° 10 : l'échantillon de l'étude



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

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

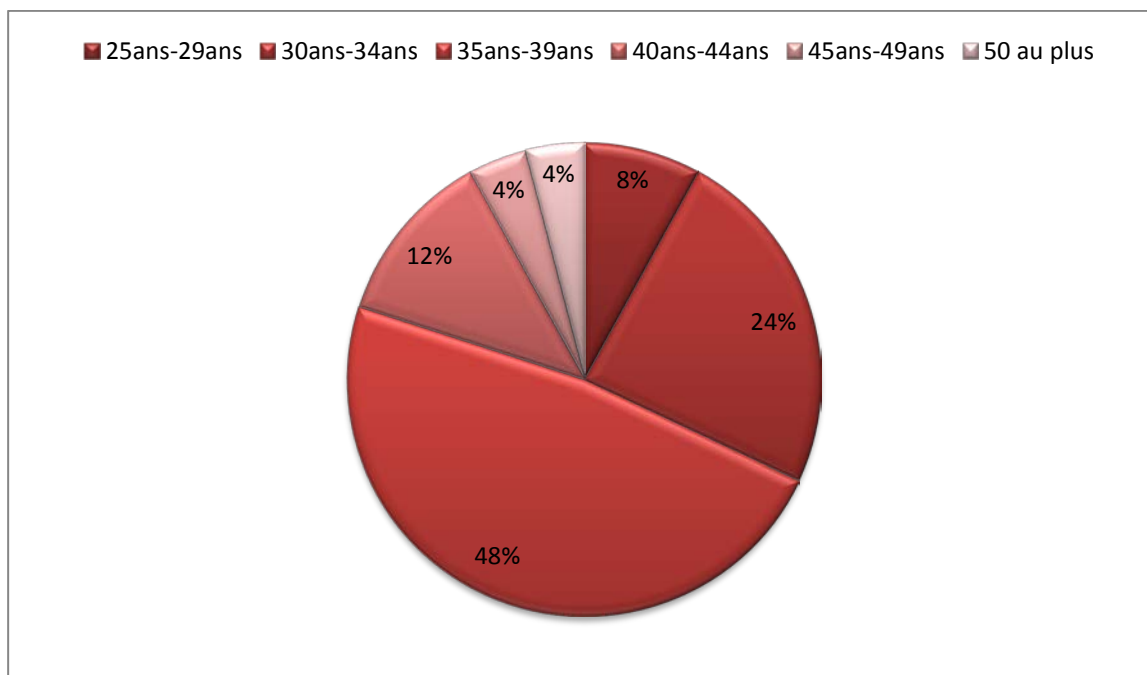
Q 02 : tranches d'âge

Tableau N°16 : La répartition des tranches d'âge

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

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

Figure N°11 : Tranche d'âge



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

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

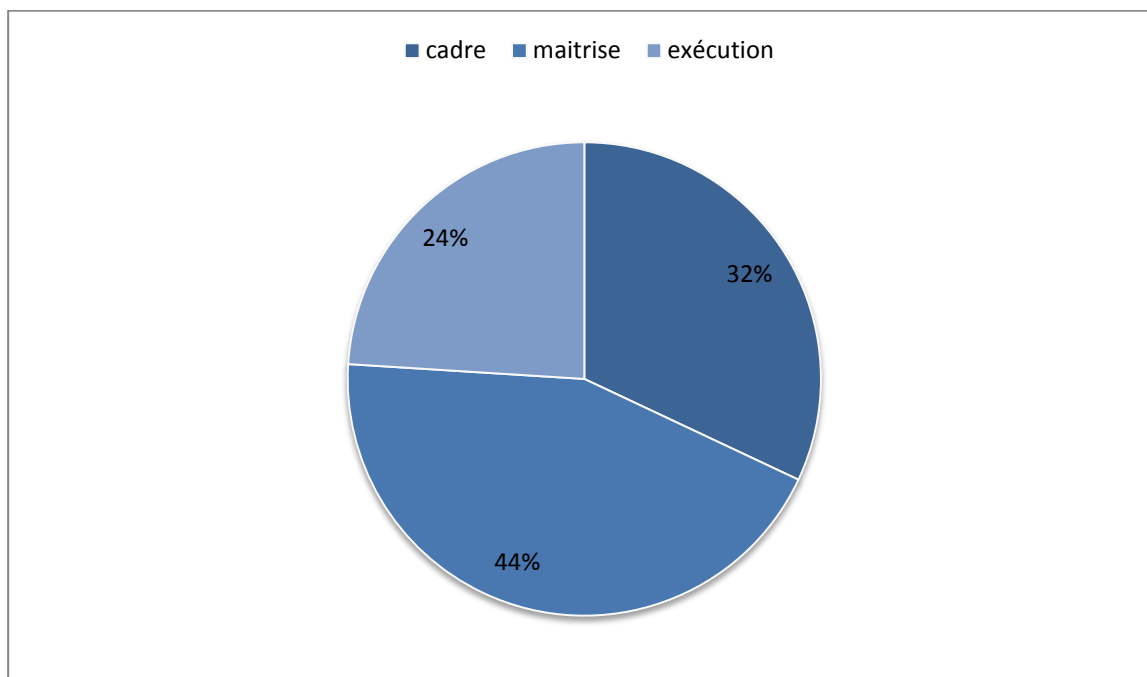
Q 03 : La catégorie socioprofessionnelle

Tableau N°17: la répartition des échantillons selon la catégorie socioprofessionnelle

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

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

Figure N°12: Les catégories socioprofessionnelles



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

La représentation de l'effectif de l'entreprise en matière de catégories socioprofessionnelles concernant les répondants de la direction ressources humaines se présente comme suit : 48% qui représentent les agents de maîtrise, suivi de 24% de cadres et de 44% d'agents d'exécutions.

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

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

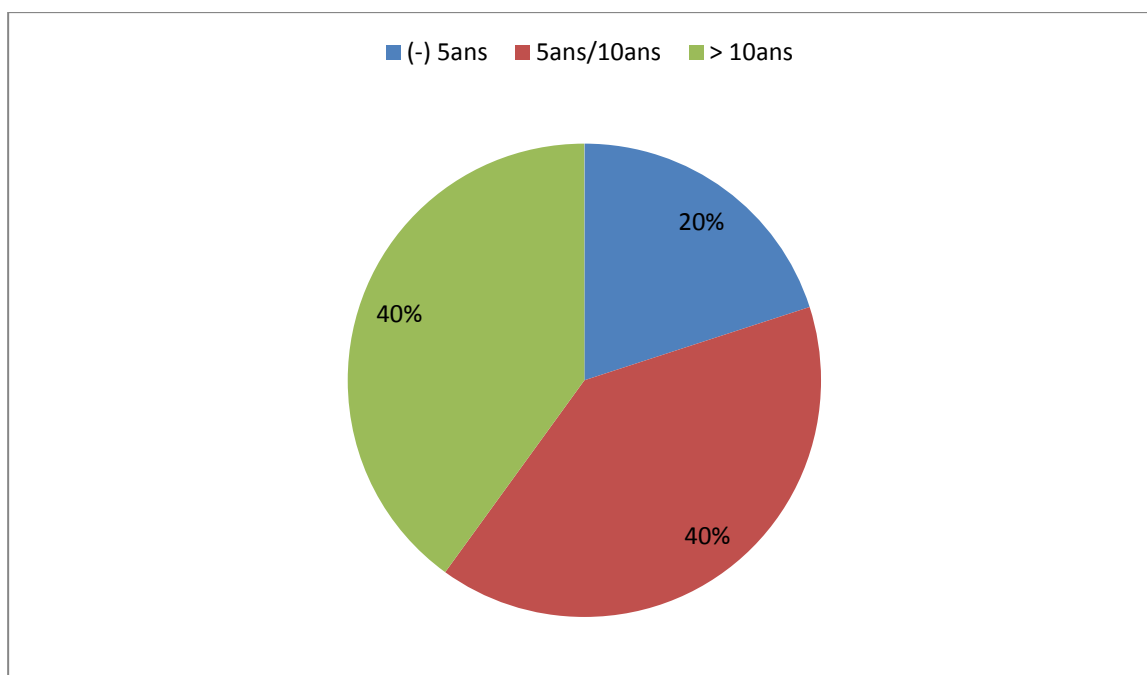
Q 04 : Répartition selon l'ancienneté

Tableau N° 18 : la répartition des échantillons selon l'ancienneté

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

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

Figure N°13 : Répartition selon l'ancienneté



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

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

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

Deuxième axe : Le deuxième axe englobe en général l'impact du tableau de bord RH sur la performance au sein de l'entreprise CEVITAL.

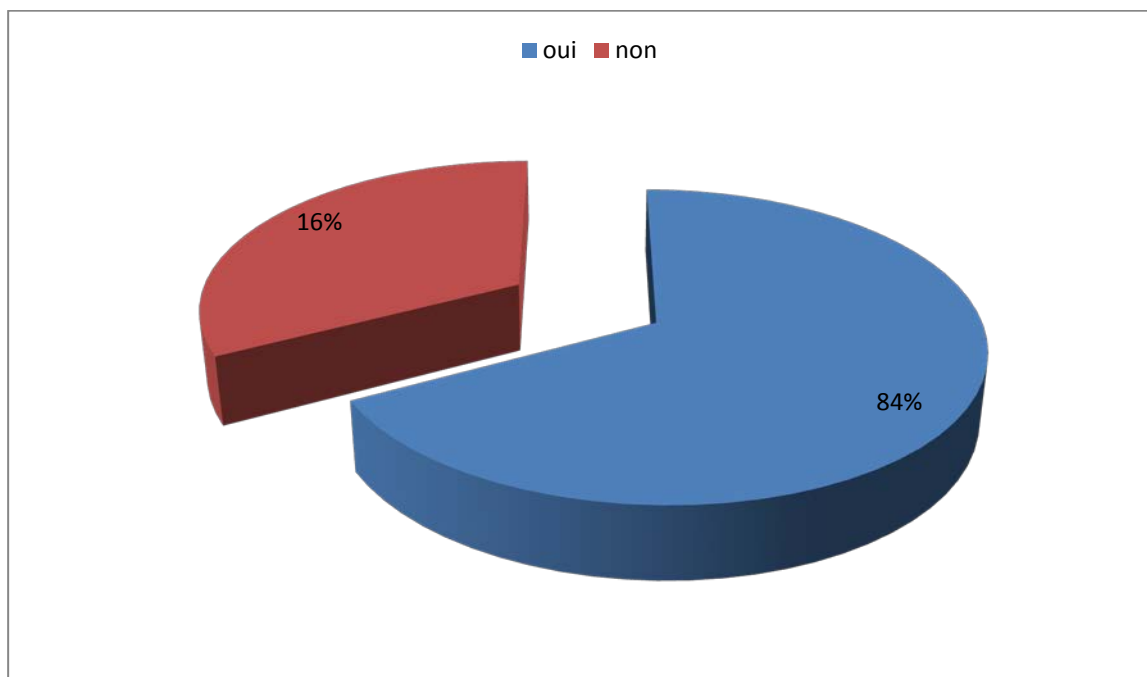
Q 05 : Savez-vous qu'est-ce qu'un tableau de bord RH dans l'entreprise CEVITAL ?

Tableau N°19 : identification du concept du tableau de bord RH

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

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

Figure N°14 : identification du concept du tableau de bord



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

On constate d'après le tableau et la figure ci-dessus, que 84%, une quasi-totalité des enquêtés savent, c'est quoi un tableau de bord RH, or pour eux le tableau de bord est considéré comme un outil de contrôle de gestion et d'aide à la décision, car, il sert à rendre le travail plus facile à base d'utilisation des indicateurs du personnelles qui gèrent les taux et avoir une vue global des résultats de RH.

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

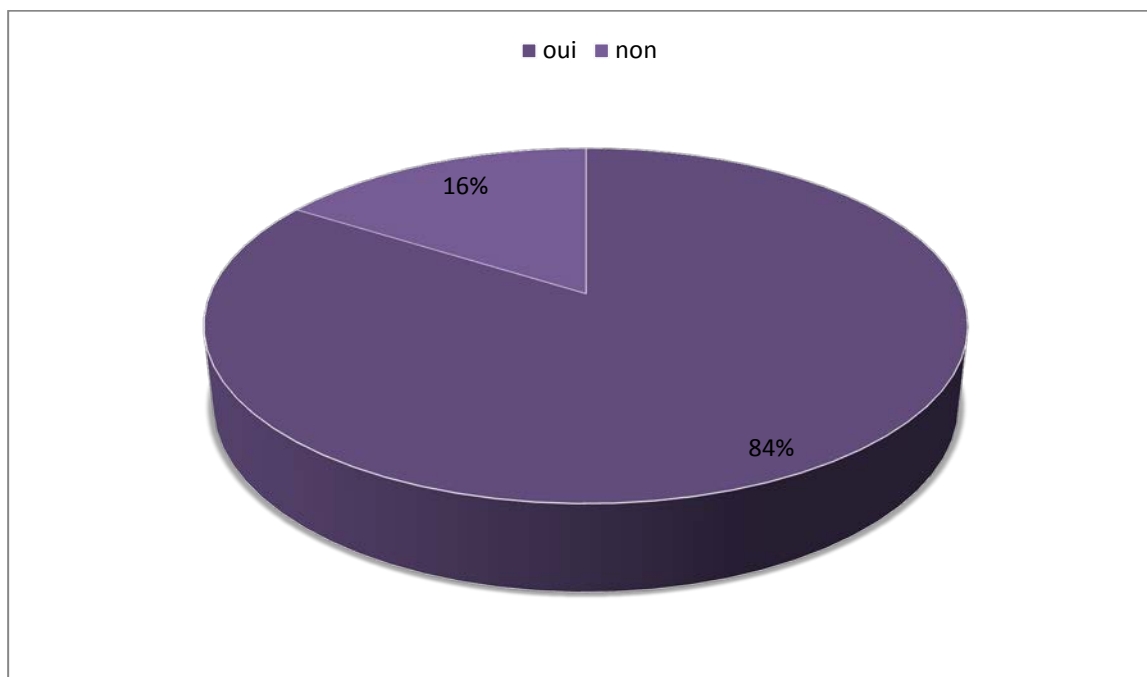
Q 06 : Jugez-vous utile de mettre en place un tableau de bord RH ?

Tableau N°20: L'utilité de mise en place d'un tableau de bord RH

Désignation	Effectif	Pourcentage
oui	21	84%
Non	04	16%
Totale	24	100%

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

Figure N°15: L'utilité de mise en place d'un tableau de bord RH



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

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

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

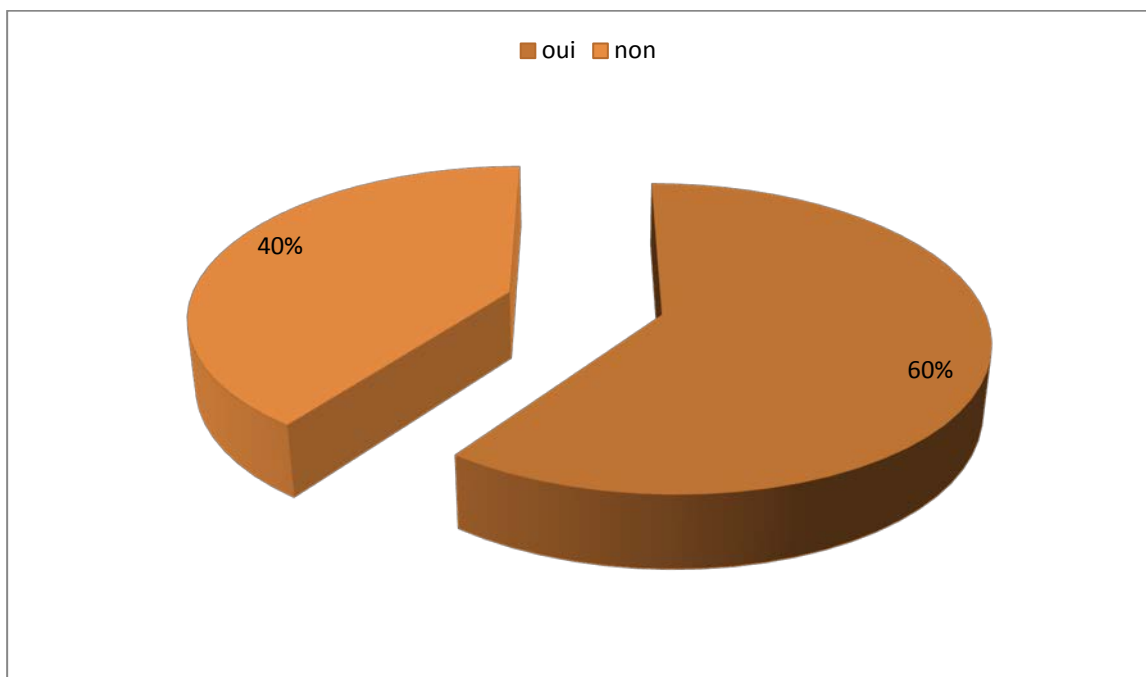
Q07: Les tableaux de bord servent-ils vraiment à la gestion des ressources humaines ?

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

Désignation	Effectif	Pourcentage
oui	15	60%
non	10	40%
Totale	25	100%

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

Figure N°16 : Le tableau de bord comme outil de la gestion des ressources humaines



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

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

40% des enquêtés répondent par non.

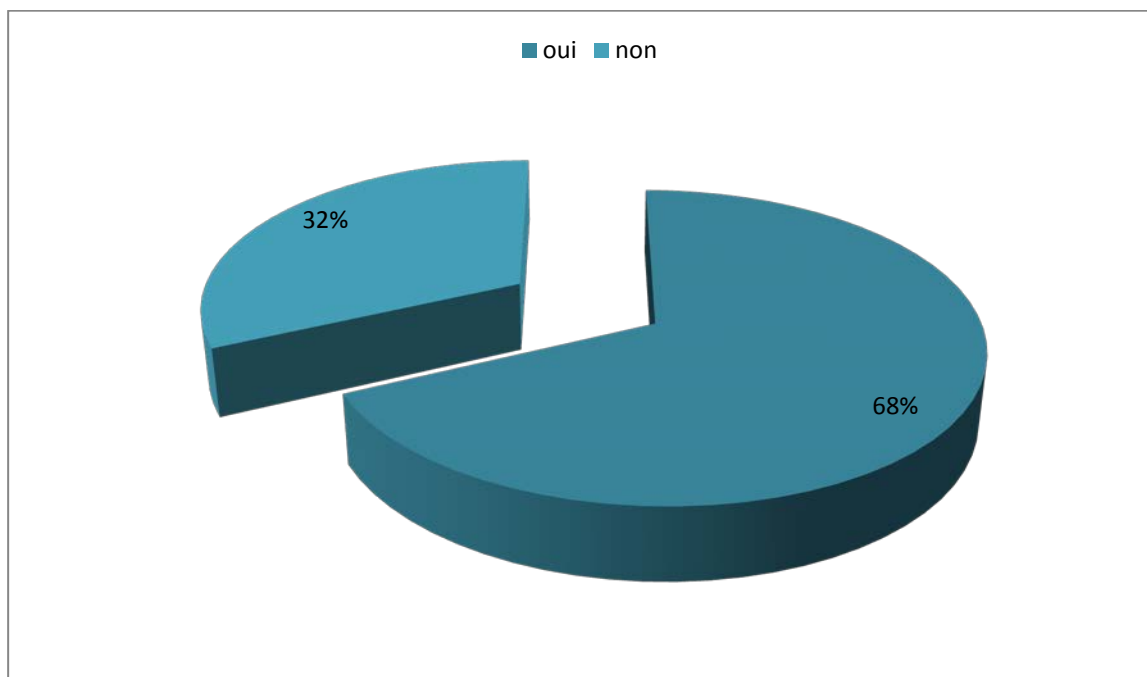
Q 08: La direction prend-elle en considération les résultats dégagés par les indicateurs du TBRH lors de sa prise de décision ?

Tableau N22: Prise en considération les résultats issus du TBRH par la direction

Désignation	Effectif	Pourcentage
oui	17	68%
non	08	32%
totale	25	100%

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

Figure N°17 : Prise en considération les résultats issus du TBRH par la direction



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

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

32% des enquêtés pensent le contraire.

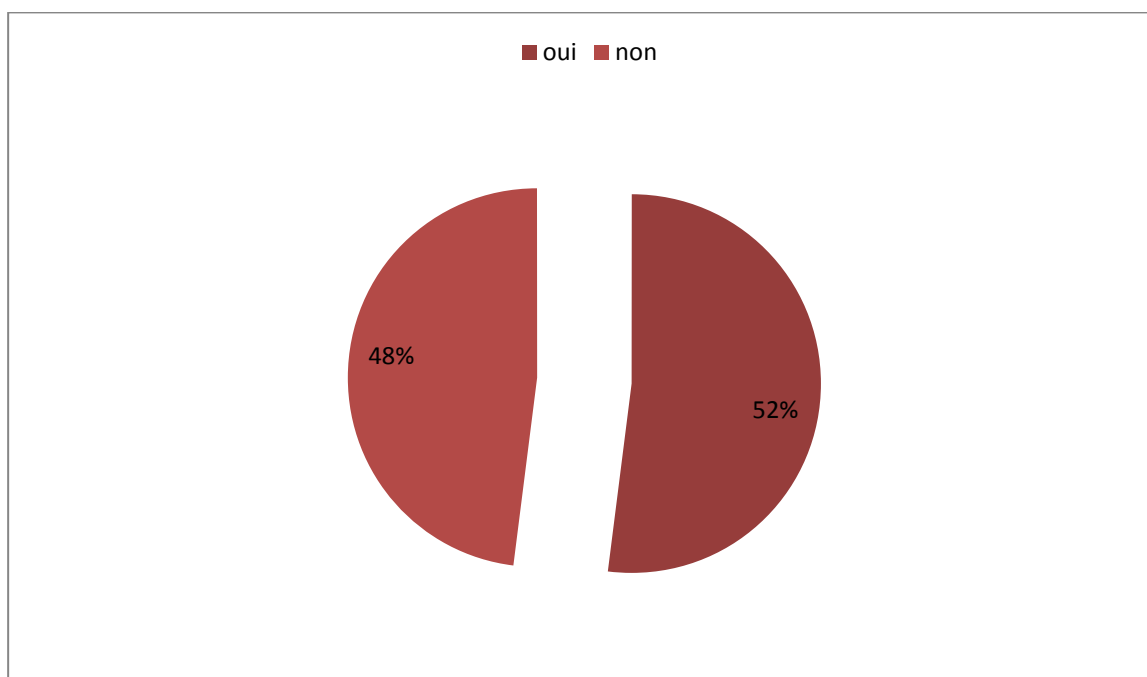
Q09: Les indicateurs RH utilisés suivent-ils des références de base pour pouvoir les interpréter et les comparer

Tableau N°23: Mesurabilité des indicateurs TBRH

Désignation	Effectif	Pourcentage
oui	13	52%
Non	12	48%
Totale	25	100%

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

Figure N° 18 : Mesurabilité des indicateurs TBRH



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

Les données du tableau et la figure ci-dessus, nous montrent que 52% des salariés enquêtés disent que les indicateurs RH suivent des références de base pour pouvoir les interpréter et les comparer, car sans référence de base pas d'interprétation, pour le taux d'absentéisme par exemple il ne doit pas dépasser les (05%). Si le TBRH signale que le taux de la masse salariale et le taux d'absentéisme dépassent les normes, une réunion sera animée avec le DRH et les responsables concernés pour étudier les causes du problème, et proposer des actions correctrices. Par contre, 48% des enquêtés disent que les indicateurs RH ne suivent pas les références de base pour pouvoir les interpréter et les comparer.

Q10 : les conditions du travail au sein de votre entreprise vous aident à être performant

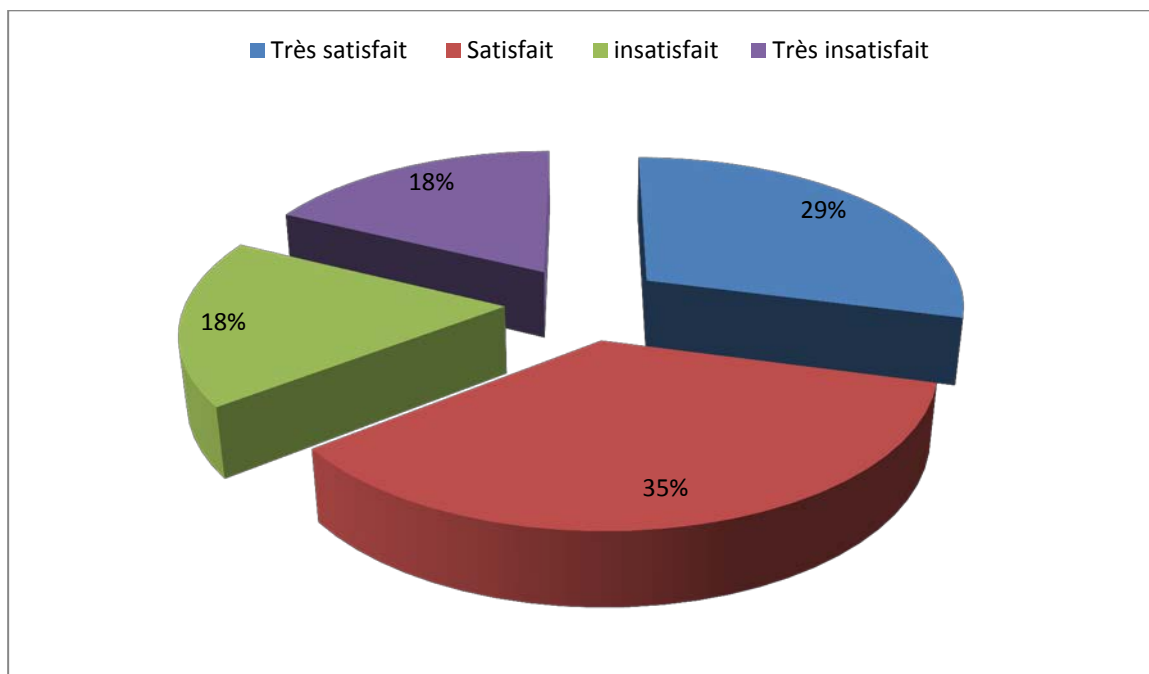
Tableau24 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions du travail et de la performance.

Désignation	effectif	Pourcentage
Très satisfait	05	29%
Satisfait	10	35%
insatisfait	05	18%
Très insatisfait	05	18%

Totale	25	100%
---------------	-----------	-------------

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

Figure N19 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions du travail et de la performance.



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

l'entreprise stimule ses salariés en améliorant les conditions du travail (la majorité des salariés sont satisfaits à l'égard des conditions du travail) , cela apparait à travers les salariés qui considèrent que les conditions du travail sont un facteur de motivation qui contribue à leurs performance, cette part des salariés est à hauteur de plus de 35% de l'ensemble des salariés enquêtés, n néanmoins, la partie restante qui est minoritaire représente les salariés ayant répondu par un désaccord à l'idée, c'est-à-dire que les conditions du travail ne leurs pas aidé à être plus performants.

Q11 : l'évaluation de performance des salariés est-il important au sein de votre entreprise.

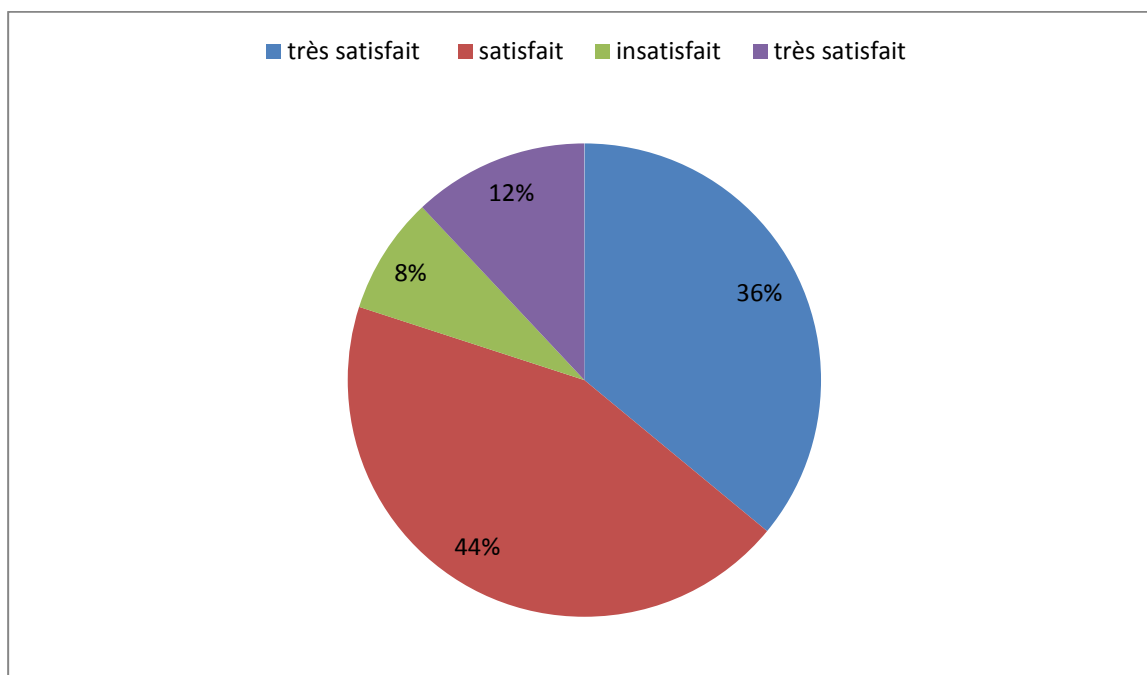
Tableau n°25 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de leurs postes

Désignation	effectif	Pourcentage
Très satisfait	09	36%
Satisfait	11	44%
insatisfait	02	8%
Très insatisfait	03	12%

Totale	25	100%
---------------	-----------	-------------

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

Figure N20 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation et de la compétence



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

Il ressort que la plupart des salariés sont convaincus de la nécessité d'évaluer la compétence de chaque salarié, ces salariés représentent plus 44% des salariés enquêtés, la minorité de 36% sont pas convaincus d'être évalué est nécessaire. Cela confirme que les responsables de la GRH adoptent l'évaluation du personnel dans le but de connaître le potentiel de chacun d'entre eux et ainsi l'orienter vers un poste plus adéquat.

Q12 : est-ce que le système de rémunération est basé sur les compétences professionnelles

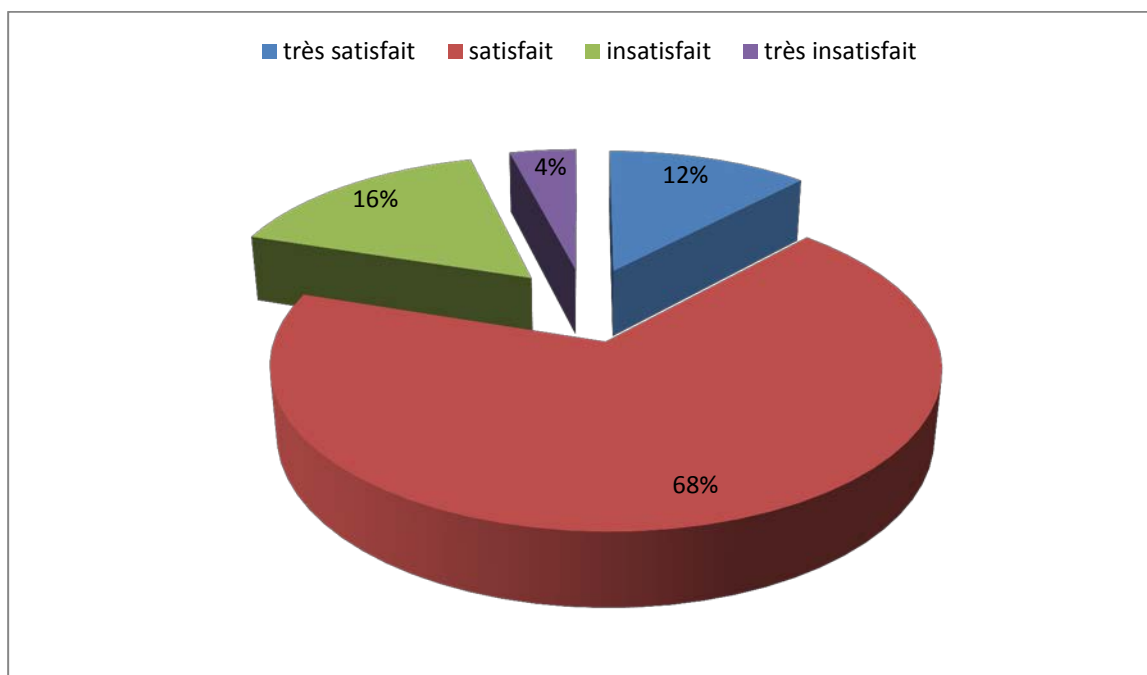
Tableau N26 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de compétences professionnelles.

Désignation	effectif	Pourcentage
Très satisfait	03	12%
Satisfait	17	68%
insatisfait	04	16%
Très insatisfait	01	4%

Totale	25	100%
---------------	-----------	-------------

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

Figure N21 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du système de rémunération et de compétences professionnelles.



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

La moitié des salariés enquêtés considèrent le système de rémunération est basé sur les compétences professionnelles, tandis que l'autre moitié n'est pas d'accord, ce qui signifie que l'entreprise Rémunéré d'avantages les salariés ayant des compétences, et contribuant ainsi à son développement.

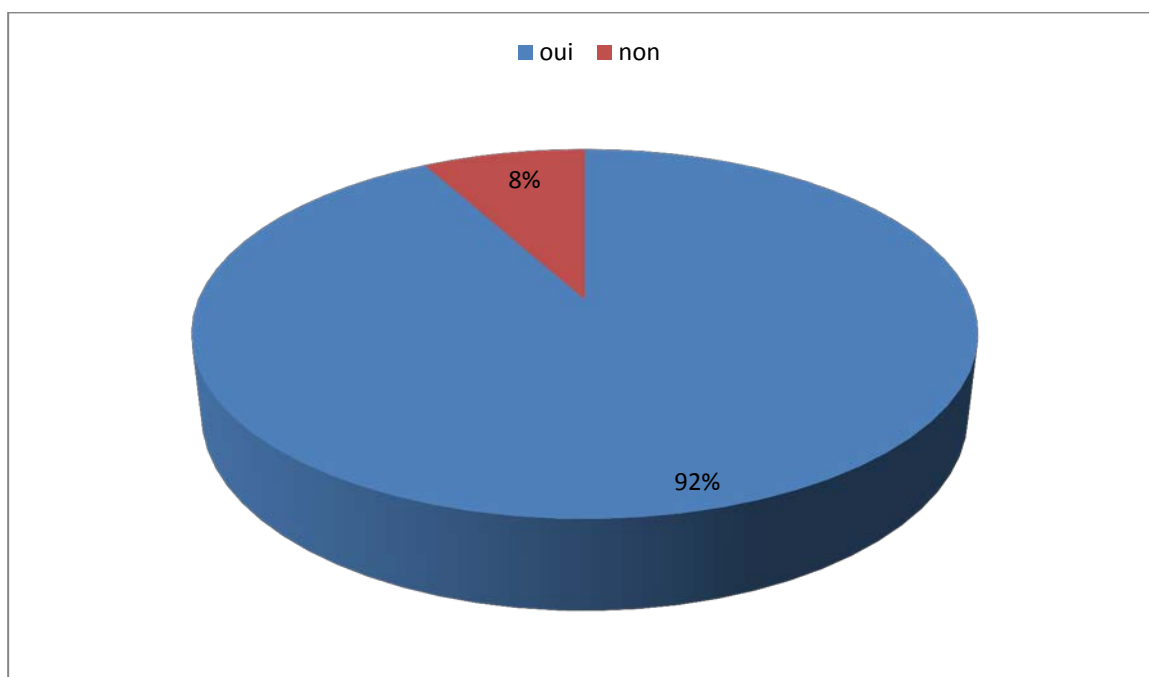
Q13 : Les indicateurs de la performance des RH utilisés par l'entreprise CEVITAL sont-ils significatifs.

Tableau N 27 : Les indicateurs de la performance des RH utilisés par l'entreprise CEVITAL

Désignation	effectif	Pourcentage
Oui	23	92%
Non	02	08%
Totale	25	100%

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

Figure N 22 : Les indicateurs de la performance des RH utilisés par l'entreprise CEVITAL



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

La moitié des salariés enquêtés considèrent que le tableau de bord RH permet d'être performant en suivant les indicateurs et en agissant par des actions correctives. Tandis que l'autre moitié n'est pas d'accord.

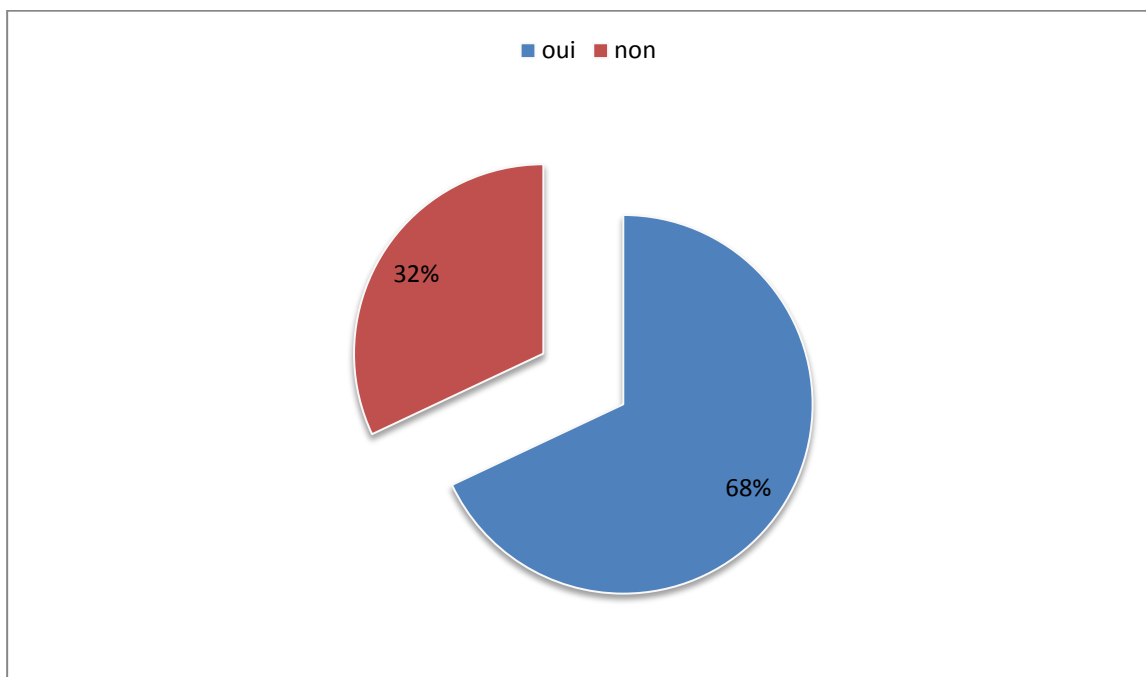
Q14 : Est-ce que le TBRH influence sur la performance de l'entreprise CEVITAL

Tableau 28: L'influence du tableau de bord sur la performance de l'entreprise

Désignation	effectif	Pourcentage
Oui	17	68%
Non	08	32%
Totale	25	100%

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

Figure N23 : L'influence du tableau de bord sur la performance de l'entreprise



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

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

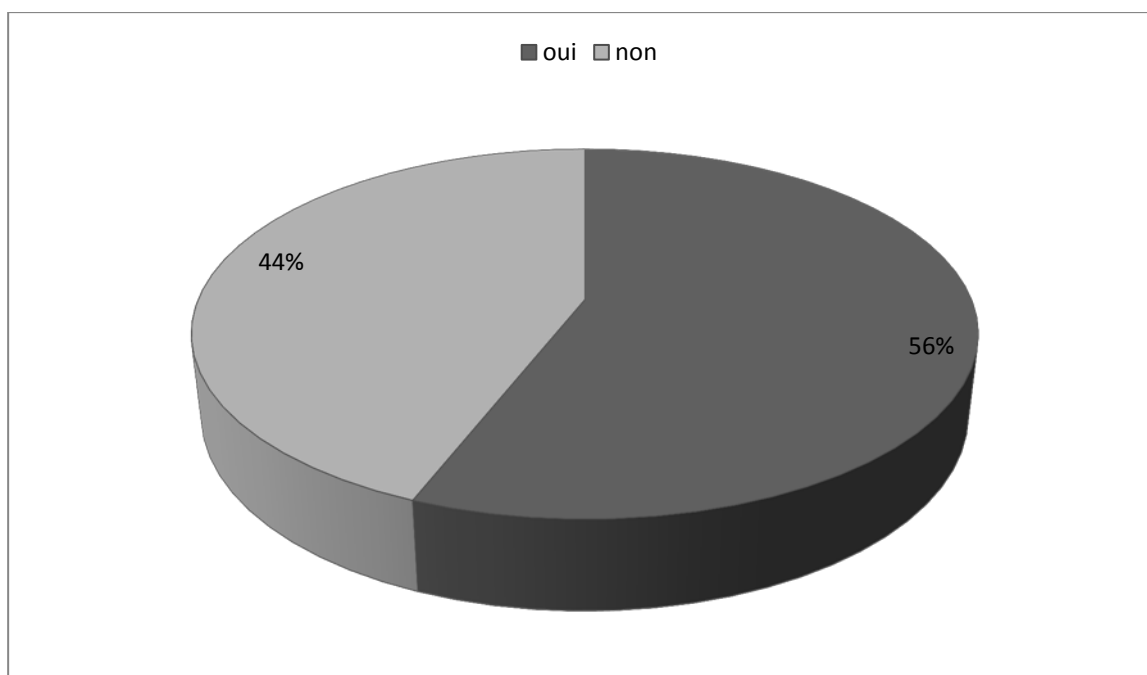
Q15 : Est-ce que le tableau de bord permet la mesure et le pilotage de la performance des RH

Tableau N29 : Place du TB dans le pilotage et la performance des RH

Désignation	effectif	Pourcentage
Oui	14	56%
Non	11	44%
Totale	25	100%

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

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



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

D'après le tableau et la figure, 56% des salariés pensent que le TB permet la mesure et le pilotage de la performance des RH, en adaptant les résultats obtenus en fonction de l'évolution de l'environnement. Par contre 44% des enquêtés disent que le tableau de bord ne permet pas la mesure et le pilotage de la performance des RH

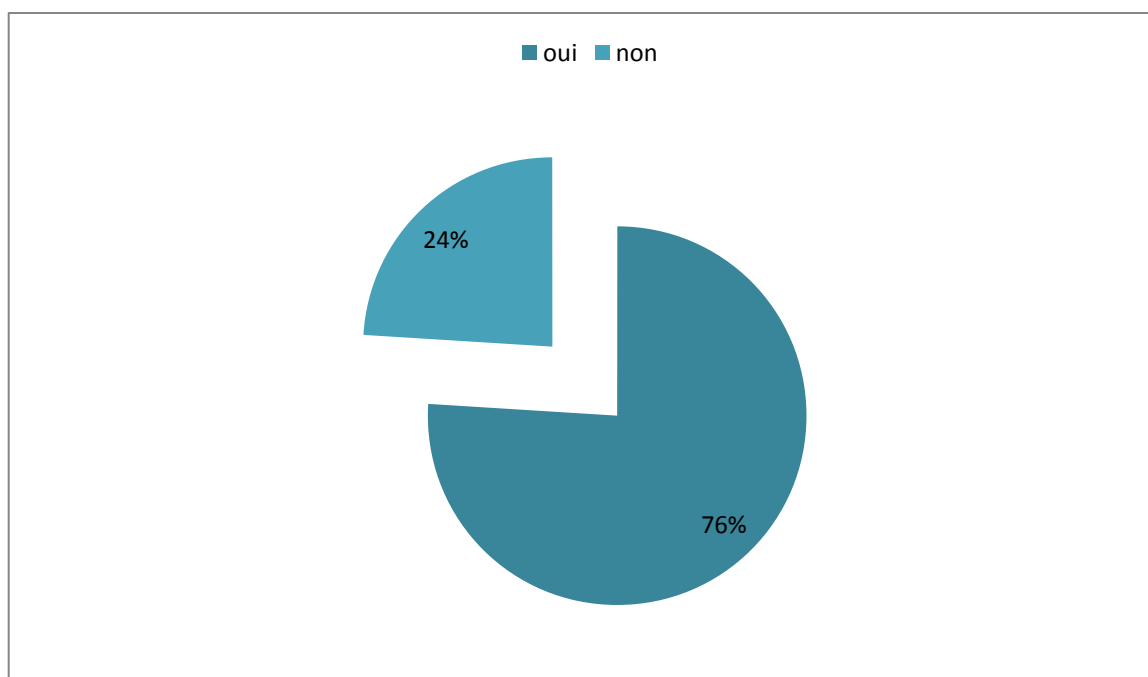
Q16 : Pensez-vous que le tableau de bord RH est un bon indicateur de la performance des RH de l'entreprise cevital (lalla khdidja)

Tableau 30 : TBRH comme indicateur de la performance des RH

Désignation	effectif	Pourcentage
Oui	19	76%
Non	06	24%
Totale	25	100%

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

Figure N 25 : TBRH comme indicateur de la performance des RH



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

Les données du tableau et la figure ci-dessus, nous montrent que 76% des salariés enquêtés pensent que le tableau de bord est un bon indicateur des RH au sein de CEVITAL, voir que le TBRH est considéré comme miroir pour piloter à conduire dans le bon sens, et il permet de pourvoir une vision dans le passé, le présent et le future car est un indicateur qui sert à la performance. 24% des enquêtés ne pensent pas que le TBRH est un bon indicateur de la performance RH.

Q17 : Est-ce que votre entreprise détient une bonne image dans votre esprit

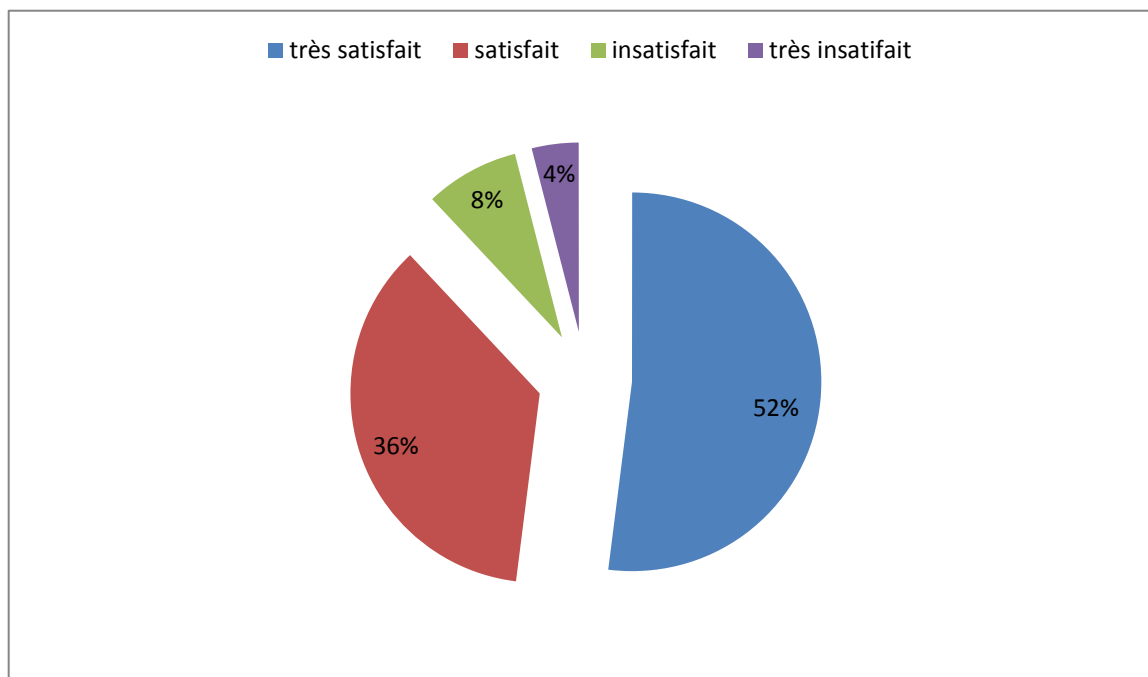
Tableau 31 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise

Désignation	effectif	Pourcentage
Très satisfait	13	51%
Satisfait	09	36%
insatisfait	02	08%
Très insatisfait	01	04%

Totale	25	100%
---------------	-----------	-------------

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

Figure N 26 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'image de l'entreprise



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

L'entreprise détient une bonne image dans l'esprit des salariés, selon l'enquête réalisée et les résultats présentés dans le tableau nous avons constaté que plus de 88% des salariés enquêtés aiment travailler dans l'entreprise cela signifie que l'entreprise adopte certains facteurs de motivation et s'intéresse ainsi aux besoins de ses salariés. Le constat n'est pas de même pour la minorité qui reste, cette dernière ne représente que 12% du total des salariés concernés par l'étude.

Conclusion

Dans cette partie, qui représente le dernier chapitre de notre mémoire de recherche.

Nous avons essayé de mettre en application le cadre théorique arrêté lors de la première partie, en effet, nous nous sommes intéressés au cas d'une entreprise algérienne de renommée nationale qu'est CEVITAL (lala khedidja).

Ainsi, nous avons essayé de répondre à notre question de recherche principale.

Notre étude nous a permis de comprendre comment l'appréciation de la performance se fait au sein de l'entreprise, en se basant sur les indicateurs de la performance et le tableau de bord.

En effet, le tableau de bord est essentiel à la mise en œuvre de la stratégie. Il permet de mesurer, aux différentes étapes du déploiement de la vision de l'entreprise qui se traduit dans les objectifs, la performance des activités afin de donner un cap au pilotage.

Conclusion générale

Conclusion générale

Aujourd'hui, l'activité de l'entreprise est devenue plus complexe dans un environnement concurrentiel et instable. Pour atteindre les objectifs face à une telle complexité, l'entreprise doit adopter un système de contrôle qui peut lui permettre le bon contrôle et la prise de décision la plus adéquate avec la bonne maîtrise de l'information.

Le tableau de bord de gestion occupe une place importante dans l'entreprise, il lui permet de réagir mieux face à la complication de l'environnement, d'avoir une vue d'ensemble, de détecter les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie.

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion générale

comportements vers les objectifs et la réalisation de la stratégie de l'entreprise. Cela nous a permis de confirmer notre hypothèse.

La performance est un concept complexe et multidimensionnelle qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs non pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la maison de l'entreprise, la stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Une entreprise performante maîtrise sa chaîne de valeur pour maximiser le rapport entre le coût et la valeur délivrée au client, elle agit sur les deux leviers pour optimiser la création nette de valeur. Ainsi pour l'évaluer il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

Par ailleurs, L'évaluation de la performance de l'entreprise CEVITAL, nous a permis de comprendre le concept de la performance en premier lieu, ensuite d'étudier les différents indicateurs du tableau de bord qui l'a déterminé. D'une manière générale, cette dernière joue un rôle important, car elle est considérée comme le pivot d'une saine gestion des ressources humaines. Elle permet de prendre de façon éclairée des décisions déterminantes relatives aux promotions, aux augmentations de salaire au mérite, aux besoins de formation et à la planification de la relève.

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

Au cours de cette étude pratique au niveau de CEVITAL, nous avons rencontré des difficultés qui nous ont empêché de recueillir autant d'information à savoir l'insuffisance de la durée de stage à cause de la crise sanitaire (COVID19), la non disponibilité permanente des équipes du contrôle de gestion dans la plupart des cas, et le refus de réponse à certaines questions, cela revient à la confidentialité des données. C'est pour cela notre recherche est limitée.

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

Conclusion générale

Résumé :

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

Bibliographies

➤ Ouvrage :

1. LEROY. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, 2001.
2. ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2e édition, DUNOD, Paris, 2010.
3. SELMER. C, « concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998.
4. GERVAIS. M : « contrôle de gestion », 8e édition, ECONOMICA, Paris, 2005.
5. BOUIN-X & SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4e édition, édition DUNOD, Paris, 2015.
6. SAULOU. J-Y., « le tableau de bord du décideur », édition d'Organisation, Paris, 1982.
7. FERNANDEZ. Alain, « l'essentiel du tableau de bord », 4ème édition, groupe EYROLLES, Paris, 2013.
8. DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, Paris, 2008.
9. GERVAIS..M, « le controle de gestion », 6eme édition, Economica, Paris, 1997.
10. LEROY.M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation 1998, paris.
11. GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7eme édition, economica, Paris, 2009.
12. Taieb. J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », Ed, DUNOD, paris, 6ème édition, 2011.
13. ALAZARD. C & SEPARI. S, Op.cit., 4ème édition.
14. ALAZARD. C & SÉPARI. S, Op.cit., 2e édition.
15. FERNANDEZ.A. « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3ème édition, EYROLLES d'organisation, paris, 2007.
16. Alain FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », 4e édition, EYROLLES, Paris, 2013.
17. Alain FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », 4ème édition, EYROLLES, Paris, 2013.
18. GIRAUD, F. et all, In BERLAND. N & DE RONGE. Y, « contrôle de gestion », édition PAERSON, Paris, 2012.
19. BALANTZIAN. G, « Tableaux de bord pour diriger dans un contexte incertain », édition d'Organisation, Paris, 2005.
20. KAPLAN R-S & NORTON D-P, « Le tableau de bord prospectif », édition d'Organisation, Paris, 2003.
21. HORNGREN. C, BHIMANI. A, DATAR, FOSTER. G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition PEARSON, Paris, 2006.
22. BOISSELIER. P, « contrôle de gestion ; cours et applications », 3e édition, VUILBERT, 2005.
23. IGIBERT. P : « contrôle de gestion », édition VUIBERT.
24. HORNGREN. C, BHIMANI. A, DATAR, FOSTER. G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition PEARSON, Paris, 2006.

25. YVON PESQUEUX, « La notion de performance globale », 5 ème Forum international, Décembre2004, Tunis, Tunisie.
26. M. Malika, « structure d'entreprise : réalité, déterminant, performance », Edition, ECONOMICA, Paris, 1995.
27. Thèse de doctorat « Contribution a l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise », Tunisie, 2016.
28. Plauchu V et Tairou A, « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », Edition Le Harmattan, 2008.
29. Thèse de doctorat « impact de création de valeur pour le client sur la performance des entreprises », Tunisie, 2016.
30. MATHE BOISLANDELLE, (H), « Gestion des ressources humaines dans la PME », Edition ECONOMICA, 2 ème Edition, Paris 1998.
31. MALO, (J,L), et MATHE (J,C), « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, 2 ème Edition, paris, 2000.
32. Alglauge et All, « management des entreprises », Edition technique, paris, 2008.
33. Nadi, Z, « évaluation de la performance », Edition gouvernement, 2003, paris.
34. Doriath, B, « Gestion prévisionnelle », Edition Dunod, 2007, paris.
35. H.BOUQUIN, « les fondements du contrôle de gestion », 1994, paris.
36. KICHOU Djedjiga, mémoire magister, « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise », T.O.
37. WALMARK Y, « Evaluer la qualité », revue Gérontologie et société n° 99, avril 2001.
38. le Louarn et Wills (2001) L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, Éditions Liaisons.
39. Ulrich. D, (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business School Press, copié par Melle KICHOU Djedjiga, « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise », mémoire magister, T.O.
40. Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business School Press.
41. FERNANDEZ.A, les nouveaux tableaux de bord des managers, Eyrolles, 3eme ed, Paris, 2007.
42. VOYER.P, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », édition Padie, Canada, 2006.
43. LOROY.M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2001.
44. GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7eme édition, economica, Paris, 2009.
45. Joëlle Imbert, « Les tableaux de bord RH », Paris, Éditions d'Organisation, 2007.
46. Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, Eyrolles, 3eme ed, Paris, 2007.
47. Fontaine C, « bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage des ressources humaines », collection de CIG petite couronne.

48. Créée en octobre 2005, Ipsoc est une association professionnelle ayant pour objet de favoriser, promouvoir et développer des actions dans les différents domaines couverts par le contrôle de gestion sociale (www.ipsoc.fr).
49. LORINO, P. « Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences ». Paris : Éditions d'Organisation 2001.
50. Joëlle Imbert, « Les tableaux de bord RH », Paris, Éditions d'Organisation, 2007.
51. Joëlle Imbert, « Les tableaux de bord RH », Paris, Éditions d'Organisation, 2007, p88.
52. Claude levy-leboyer, « la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégie », édition d'organisation 2003, paris.
53. F .Alexandre et autre « la motivation au travail », 2e édition 2000, paris.
54. Mémoire professionnel Laura Mucha, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », France, année universitaire 2009-2010.
55. Zarifian, p, « le modèle de la compétence », Edition LIAISONS, 2004.
56. Claude lévy-leboyer, « la gestion des compétences », édition d'organisation, groupe Eyrolles, 2009.
57. Annick Cohen, Annette Soulier, « manager par compétences », Edition liaisons, 2004.
58. Cecile Dejoux, « gestion des compétences et gpec », Dunod, Paris, Edition, 2013.
59. Maurice. T, C. dejoux. M, Eléonore, « Fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education, 2012.
60. Michel, Autés, « les paradoxes du travail social », Dunod, paris, 2013, p228.
61. Thomas Durand, « SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, repenser les compétences de l'entreprise », école centrale paris.
62. Bernard, Martory, « tableau de bord sociaux », édition, liaisons, 2004.
63. Guide pratique, la gestion prévisionnelle des métiers et compétences, 2009.
64. MAHE De Boislandelle Henri : « dictionnaire de gestion », édition Economica 1998.
65. CITEAU Jean Pierre : « Gestion de Ressources Humaines » – édition 2008.
66. Jean François Souterrain Philipe, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition. copiring, , Alger, 2007.

➤ Thèses et mémoire

67. Hadjout Akli et Cherchour Nabil, Essai d'analyse des composantes du tableau de bord ressources humaines, mémoire de fin de cycle master en sciences de gestion, spécialité gestion des ressources humaines, université ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA, promotion 2016/2017.

Table des matières

Liste d'abréviation

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion

Introduction

Section 1 : Généralités sur le tableau de bord

1-1- Définition de tableau de bord

1-2- Typologies et caractéristiques du tableau de bord

1-2-1- Typologies de tableau de bord

1-2-1-1- Tableau de bord stratégique

1-2-1-2- Tableau de bord de pilotage

1-2-1-3- Tableau de bord d'activité

1-2-2- Caractéristiques du tableau de bord

1-3- Fonctions et rôles du tableau de bord

1-3-1- Fonctions de tableau de bord

1-3-2. Rôles du tableau de bord

Section 02 : instruments et objectifs du TBG

2-1- outils du tableau de bord.

2-2 les clients des tableaux de bord

2-3- Objectifs du tableau de bord

2-4- Limites de tableau de bord

Section 03 : conception et méthodes d'élaboration du tableau de bord

3-1- conception du tableau de bord

3-2-Méthodes d'élaboration du tableau de bord.

3-2-1 Méthode GIMSI

3-2-1-1 Définition de la méthode GIMSI

3-2-1-2 Signification de l'acronyme GIMSI

3-2-1-3 phases et étapes de la méthode GIMSI

3-2-2 méthode 5 étapes et 15 outils

3-2-3 la méthode OVAR

3-2-3-1 les étapes de la méthode OVAR

A- Définir les objectifs

B- Déterminer les variables d'actions

C- Déterminer les responsabilités

3-2-4 la méthode JANUS

3-2-4-1 les étapes de la méthode JANUS

A- Jalonner les étapes du projet

B- Justifier d'un cadre pour l'action

C- Analyser les besoins des utilisateurs

D- Architecturer le réseau de tableau de bord

E- Normaliser les différentes mesures de la performance

F- Normer les liens entre pilotage et performance

G- Unifier les modes de représentation du tableau de bord

H- Utiliser un système d'information adapté

3-3- Le tableau de bord prospectif

3-3-1- Définition du tableau de bord prospectif

3-3-2- Principe du tableau de bord prospectif

3-3-3- Mise en œuvre du tableau de bord prospectif

3-3-4- Les axes de tableau de bord prospectif

3-3-4-1- L'axe financier

3-3-4-2- L'axe client

3-3-4-3 L'axe processus

3-3-4-4- processus d'innovation

3-3-4-5- Processus opératoire

3-3-4-6- Service après-vente

3-3-5- Axe apprentissage et innovation

Conclusion

Chapitre II : le tableau de bord du service de la performance des RH

Introduction

Section 01 : Généralités sur la performance.

1.1. Présentation de la notion performance

1.1.1. Définition de la performance

1.2. Typologie de la performance de l'entreprise

1.1.2. La performance organisationnelle (PO)

1.2.3. La performance stratégique (PS)

1.2.4. La performance sociale

1.2.5. La performance commerciale (PCM)

1.2. Les dimensions de la performance de l'entreprise

1.3.1. La performance et l'actionnaire

1.2.1. La performance et le client:

1.3.3. La performance et le personnel

1.2.2. La performance et le partenaire

1.3.5. La performance et le public

1.4. Les composants et les formes

1.4.1. Les composants de la performance

1.4.2. Les formes de la performance de l'entreprise

1.4.2.1. La performance externe (PE)

1.4.2.2. La performance interne (PI)

Section2 : concept de la performance RH

2.1. La notion de performance de la fonction RH

A. La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils

B. Le modèle d'Ulrich

2.2 la relation entre la GRH et la performance

2.3. Les indicateurs

2.3.1 Définition d'un indicateur

2.3.2. Les critères de qualité d'un indicateur RH

2.3.3 La périodicité d'indicateur

2.3.4. les typologies d'indicateur RH :

2.3.4 les finalités d'un indicateur

2.3.4.1. Les indicateurs de gestion sociale

2.3.4.2. Les indicateurs de performance des processus

2.3.4.3. Les indicateurs de création de valeur

a) La création de valeur économique

b) La création de valeur intellectuelle

c) La création de valeur sociale

2.3.6. Les principaux indicateurs en GRH

2.3.6.1 les indicateurs financiers

2.3.6.2 les indicateurs commerciaux

2.3.6.3 les indicateurs sociaux

1- Les indicateurs structurels

2-Les indicateurs de formation

3-Indicateur de la rémunération

4-Les indicateurs de recrutement

5-Indicateur du climat social

6-Les indicateurs fonction RH

7-Les indicateurs de mouvement (mobilité)

2.3.7. les indicateurs de suivi de la fonction RH

Section03 : contribution du TB à la performance RH

3.1. De ce fait le TBP est structuré autour des axes suivants :

3.1.1 L'axe financier

3.1.2. L'axe client

3.1.3. l'axe interne

3.1.4 L'axe apprentissage organisationnel

3.1.4.1. Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

3.1.4.1.1. Le potentiel des salariés

3.1.4.1.2 Les capacités des systèmes d'information

3.1.4.1.3. La motivation, la responsabilisation des objectifs de l'entreprise et des salariés

3.2. La motivation

3.2.1 Définition de la motivation dans l'entreprise

3.2.2. Suite aux recherches, deux motivations ont été identifiées : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque

3.2.2.1 La motivation intrinsèque

3.2.2.2. La motivation extrinsèque :

3.2.3. Les typologies de la motivation

3.2.3.1. La motivation finale

3.2.3.2. La motivation instrumentale

3.2.3.3 La motivation de survie

3.2.3.4 La motivation obsessionnelle

3.3. Les facteurs de motivation

3.3.1. la compétence

3.3.1.1. Définition de la compétence

3.3.1.2. Les types de la compétence :

3.3.1.2.1. La compétence individuelle (professionnelle)

3.3.1.2.2. Les compétences collectives (équipes)

3.3.1.2.3. Les compétences stratégiques (organisationnelles)

3.3.1.2. Les dimensions de la compétence

3.3.1.2.1. Le savoir

3.3.1.2.2. Le savoir-faire

3.3.1.2.3. Le savoir-être

3.2. la formation

3.2.1 Définition de la formation

3.2.2. les objectifs de la formation

3.2.3. la rémunération

3.3. Recrutement

3.3.1. Définitions du recrutement

3.3.2. Les liens du recrutement avec les autres fonctions de GRH

A. Le recrutement et la planification stratégique des Ressources Humaines

B. Le recrutement et la gestion des carrières

C. Le recrutement et la gestion des effectifs

Conclusion

**Chapitre III : la contribution du TB sur la performance RH au sein de l'entreprise
CEVITALE**

Section01 : présentation de l'organisme d'accueil

Section02 : méthode de recherche

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Conclusion

Conclusion générale

Bibliographie

Annexe

QUESTIONNAIRE

Données personnelles

1) Sexe : masculin féminin

2) Age :

20 à 24

25 à 29

30 à 34

35 à 39

40 à 44

45 à 49

50 ans et plus

3) Catégorie :

Cadre

Maitrise

Exécution

4) L'ancienneté au sein de l'entreprise

Moins de 5 ans

5 à 10 ans

Plus de 10 ans

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

OUI

NON

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

.....

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

OUI

NON

- Pourquoi ?.....

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

OUI

NON

Expliquez.....

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

OUI

NON

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

.....

-Si la réponse est « Non », pourquoi ?

.....

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

OUI

NON

Expliquez.....

10) les conditions du travail au sein de votre entreprise vous aident à être performant ?

OUI

NON

11) l'évaluation de performance des salariés est-il important au sein de votre entreprise ?

OUI

NON

12) est-ce que le système de rémunération est basé sur les compétences professionnelles ?

OUI

NON

13) Les indicateurs de la performance des RH utilisés par l'entreprise CEVITAL sont-ils significatifs ?

OUI

NON

Explique.....

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

OUI

NON

-Si oui comment?.....

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

OUI

NON

16) Pensez-vous que le tableau de bord RH est un bon indicateur de la performance des RH de l'entreprise cevital (lalla khdidja) ?

OUI

NON

- Si oui, comment ?.....

-Et quels paramètres mesurez-vous?.....

- Quels indicateurs choisissez-vous.....

- quels sont les objectifs chiffrés alloués à chaque indicateur ?
.....

17) Est-ce que votre entreprise détient une bonne image dans votre esprit ?

Expliquer

Résumé

Le tableau de bord de gestion est un outil indispensable pour le pilotage de la performance des entreprises, il s'agit d'un outil d'aide à la décision, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De ce constat, les responsables peuvent décider des sections à mettre en œuvre.

L'objectif de cette recherche est de montrer que le tableau de bord est un instrument de mesure pour la performance de l'entreprise et aide les dirigeants à prendre des décisions stratégiques, cela à travers un stage pratique effectué au sein de CEVITALE Iella Khedidja. Nous avons exposé nos principaux résultats issus de l'analyse et l'interprétation des données collectées. Ce qui nous a permis de répondre à notre question principale et de nous positionner vis-à-vis des hypothèses émises au départ.

Mots clé : ressource humaine, performance, microéconomique, macroéconomique, contrôle de gestion, disposition des entreprises.

Abstract

The management dashboard is an essential tool for managing the performance of companies, it is a decision-making tool, highlighting the differences between a planned situation and a real situation. From this observation, managers can decide which sections to implement. The objective of this research is to show that the dashboard is a measuring instrument for the performance of the company and helps managers to make strategic decisions, this through a practical internship carried out within CEVITALE Iella Khedidja.

We have presented our main results from the analysis and interpretation of the data collected. This allowed us to answer our main question and to position ourselves with regard to the assumptions made at the start.

Keywords: human resources, performance, microeconomics, macroeconomics, management control, disposition of companies.