

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en  
sciences commerciales**

**Option : management des ressources humaines**

**THEME :**

**Les tableaux de bord RH : comme des outils de  
mesure de l'activité RH  
ETUDE DE CAS :  
La société de distribution de l'électricité et du GAZ  
Direction de distribution –Guelma-**

**Présenté par :**

**CHOUALI Ahlam**

**Encadré par :**

**MC.MADAGH**

**4<sup>ème</sup> Promotion  
Juin 2017**



**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en  
sciences commerciales**

**Option : management des ressources humaines**

**THEME :**

**Les tableaux de bord RH : comme des outils de  
mesure de l'activité RH  
ETUDE DE CAS :  
La société de distribution de l'électricité et du GAZ  
Direction de distribution –Guelma-**

**Présenté par :**

**CHOUALI Ahlam**

**Encadré par :**

**MC.MADAGH**

**4<sup>ème</sup> Promotion  
Juin 2017**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (25) وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي (26) وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي (27)  
يَنْفَقُهَا قَوْلِي (28)

صدق الله العظيم

## Dédicace

Je dédie mon mémoire :

A mon père & ma mère Vous êtes pour moi une source de vie car sans vos sacrifices, votre tendresse et votre affection je ne pourrais arriver jusqu'au bout. Je me réjouis de cet amour filial. Que dieu vous garde afin que votre regard puisse suivre ma destinée.

A mes frères Hemza, Nacer et Aymen qui ont été toujours présents pour moi.

A mes sœurs Naima, Alima et Rima en leur souhaitant la réussite dans leurs vies.

A mon cher fiancé pour tout ce qu'il a fait pour la réussite de ce travail.

A mes amis avec qui j'ai partagé des moments des plus agréables.

A tous ceux qui m'ont aidé afin de réaliser ce travail,

Et à tous ceux que j'aime et qui m'aiment

AHLAM

# Remerciement :

Nous remercions ALLAH tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour achever ce travail.

Je remercie mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi.

Je remercie particulièrement MC.MADAGH pour son encadrement, son soutien ainsi que pour ses conseils instructifs et ses orientations durant toute la période de ce travail.

*Je tiens aussi à remercier l'entreprise SONEGAS qui nous a été réservée. Nous tenons à remercier également notre promise Madame Fattouhi pour sa disponibilité et son suivi tout au long de notre étude particulièrement M.chaaban directeur des ressources humaines.*

Sans oublier également toute l'équipe de la division des ressources humaines qui nous a tant soutenus et aidés durant toute la période de notre stage.

Merci pour tous mes enseignants de l'EHEC que l'on m'avait apportés le savoir et la motivation d'apprendre.

Enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## Liste des figures

**Page**

### **Chapitre I :**

Figure I.1 : Evolution de la dénomination de la fonction RH..... 11

Figure I -2 : les enjeux du système de pilotage RH .....27

### **Chapitre III :**

Figure III.1 : les filiales et les participations de holding SONELGAZ.....72

## Liste des tableaux

### Chapitre I :

### Page

Tableau I-1 : l'évolution de la fonction ressources humaines.....	12
Tableau I -2 : le directeur du personnel et le directeur des ressources humaines .....	13
Tableau I -3 : la veille et audit social.....	23
Tableau I -4 : contrôle de gestion social .....	23
Tableau I -5 : GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences).....	24
Tableau I -6 : SIRH (système d'information RH) .....	24
Tableau I -7 : le contrôle de gestion sociale et l'audit social .....	28
Tableau I -8 : Comparaison bilan social tableau de bord.....	36

### Chapitre III :

Tableau III-1 : organisation de groupe SONELGAZ.....	74
Tableau III-2 : l'effectif global.....	81
Tableau III-3 : effectifs actifs par tranche d'ancienneté.....	82
Tableau III-4 : pyramide des âges.....	85
Tableau III-5 : répartition par genre.....	87
Tableau III-6 : répartition des agents par catégorie.....	88
Tableau III-7 : les niveaux d'instruction.....	89
Tableau III-8 : l'indicateur de climat social.....	90
Tableau III -9 : typologie des départs.....	92
Tableau III-10 : l'absentéisme en jours.....	93
Tableau III-11 : Evolution des frais de personnel, de la masse salarial et des salaires de base.....	94

## Liste des schémas

### Page

#### Chapitre II :

Schéma II-1 : les missions du tableau de bord.....	42
Schéma II -2 :les sources d'information du tableau de bord.....	44
Schéma II -3 : Le tableau de bord au niveau des différents niveaux hiérarchiques.....	45
Schéma II-4 : Le tableau de bord RH aide au contrôle des objectifs et à leurs réalisations ...	46
Schéma II -5 : les 4 axes du tableau de bord.....	48

#### Chapitre III :

Schéma III-1 : l'évolution des effectifs.....	82
Schéma III-2 : ancienneté des agents.....	83
Schéma III-3 : ancienneté des agents à la fin décembre 2016.....	84
Schéma III-4 : répartition par genre.....	87
Schéma III-5 : l'évolution des agents par catégorie.....	88
Schéma III-6 : niveau d'instruction des collaborateurs.....	89
Schéma III-7 : l'évolution de recrutement et départs.....	91
Schéma III-8 : typologie des départs.....	92
Schéma III-9 : l'absentéisme en jours.....	93
Schéma III-10 : Evolution des frais de personnel, de la masse salarial et des salaires de base.....	94

## Liste des abréviations

<b>abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>DRH</b>	Directeur Ressources humaines
<b>CDD</b>	Contrat a duré déterminé
<b>CDI</b>	Contrat a duré indéterminé
<b>DD</b>	Direction de distribution
<b>SDE</b>	Société de distribution de l'Est
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>SIRH</b>	Systemes d'information ressources humaines
<b>BDD</b>	Base des données
<b>TDB</b>	Tableau de bord
<b>TDBRH</b>	Tableau de bord ressources humaines

# SOMMAIRE

Page

**Introduction générale.....2**

**Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences.....7**

1. Aperçus sur la gestion des ressources humaines.....8
2. Le pilotage de la fonction RH : approche du contrôle de gestion sociale.....18
3. La performance et les outils de pilotage de la performance RH..... 30

**Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH.....39**

1. Définitions et généralités du TDB RH.....40
2. La construction et l'élaboration des tableaux de bord.....47
3. La mesure et les indicateurs de pilotage de l'activité RH.....53

**Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma.....67**

1. Présentation de la direction de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est à Guelma.....68
2. Analyse des tableaux de bord RH au sein la direction de distribution .....81
3. Réalisation de l'enquête et analyses des résultats.....95

**Conclusion générale.....117**

## Résumé

Les évolutions de l'environnement économique, managérial et social mettent les entreprises dans un tourbillon d'innovations, de crises, d'opportunités et de risques. Pour cela, la gestion et la prise de décision sont devenues de plus en plus complexes. Ainsi, la recherche de la performance est parmi les préoccupations primordiales des managers globalement, et les managers ressources humaines spécialement, car la performance RH est un pilier incontournable dans la réussite de la performance globale d'entreprise. Parmi les outils ayant écoulé beaucoup d'encre en tant qu'outil de pilotage de la performance RH, que nous avons choisi de traiter à travers ce travail, sont les tableaux de bord RH. Notre étude de cas qui porte sur la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est afin de voir la place qui occupe le tableau de bord RH dans la mesure et l'évaluation l'activité humaine. Le but de cette étude est de savoir, c'est le tableau de bord considéré comme outil de pilotage, d'aide à la prise des décisions.

L'analyse des résultats démontre que la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est a un vrai tableau de bord des activités RH, étant donné que les cadres dirigeants ont conscience de son importance dont le pilotage de la performance de l'entreprise ainsi qu'il constitue comme outil d'aide à la prise de décision dans l'entreprise.

## Abstract

The change in the economic, social and managerial put businesses in a whirlwind of innovations, crises, opportunities and risks. For this, the management and decision-making have become increasingly complex. Thus, the search for performance, is among the primary concerns of managers globally, and especially human resources managers because HR performance is a key pillar in the success of the company's overall performance. Among the tools that have elapsed much ink as an HR performance management tool, we have chosen to deal through this work are HR dashboards.

Our case study covering the electricity and gas distribution company in the East to see the place that occupies the HR dashboard in the measurement and evaluation of human activity. The purpose of this study is to know, it is the dashboard considered as a tool for steering, to help decision-making.

The analysis of the results shows that the electricity and gas distribution company in the East has real dashboard HR activities, as executive's aren't aware of the importance, whose performance management The Company as well as it serves as a tool for decision-making in the company.

## ملخص

وضعت تطورات البيئة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية الشركات في موجة من الابتكارات والأزمات، والفرص والمخاطر. ومن أجل ذلك أصبح حسن التسيير وصنع القرار أكثر تعقيدا بشكل متزايد. وبالتالي، فإن البحث عن الأداء هو من بين المشاغل الرئيسية للمديرين بصفة عامة، ومدراء الموارد البشرية بصفة خاصة، لأن أداء الموارد البشرية هو دعامة أساسية في نجاح الأداء العام للشركة.

ومن بين الأدوات التي انقضت الكثير من الحبر كأداة للتسيير والاداء، اخترنا أن نعالج من خلال هذا العمل، لوحات القيادة الخاصة بالموارد البشرية.

واخترنا كدراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز، والهدف من بحثنا هو أن نرى المكان الذي تحتله لوحات القيادة الخاصة بالموارد البشرية في قياس وتقييم النشاط البشري ومدى المساعدات التي تساهم بها في صنع القرار.

وقد أظهر تحليل النتائج أن شركة توزيع الكهرباء والغاز في الشرق لديها أنشطة حقيقية للوحات القيادة الخاصة بالموارد البشرية، حيث أن المديرين التنفيذيين يدركون أهمية إدارة أداء للشركة، كما أنها بمثابة أداة لاتخاذ القرارات في الشركة.

# **Introduction**

## **générale**

## Introduction générale

Les évolutions de l'environnement économique, managérial et social mettent les entreprises dans un tourbillon d'innovation, de crises, d'opportunités et de risques. Pour cela, la gestion et la prise de décision sont devenues de plus en plus complexes. Ainsi, la recherche de la performance est parmi les préoccupations primordiales des managers globalement, et les managers ressources humaines spécialement, car la performance RH est un pilier incontournable dans la réussite de la performance globale d'entreprise.

À l'ère de l'information et des TIC, rien n'est figé et tout se bouleverse dans un laps de temps très court et ceci grâce à la rapidité et l'efficacité des systèmes d'informations et de communication. Cependant, il revient aux managers d'être plus vigilants et d'anticiper ces changements qui, évidemment, sont accompagnés des effets pervers sur la pérennité de leur entité.

En conséquence, les managers ont besoin des outils de gestion performants et qui répondent le mieux à leurs attentes, qui facilitent la prise de décision et de pilotage stratégique de la performance de leurs entreprises. Parmi les outils ayant écoulé beaucoup d'encre en tant qu'outil de pilotage de la performance, que nous avons choisi de traiter à travers ce travail, sont les tableaux de bord.

Actuellement, la recherche de la performance et les outils de pilotage sont au centre des sujets des académiciens et des professionnels parce que la survie dans un marché où la concurrence est acharnée, nécessite des outils de pilotage efficaces et performants pour construire sa performance interne et externe et piloter stratégiquement l'entreprise. Ainsi, pour prendre des bonnes décisions dans les bons moments.

À ce propos, il nous est apparu essentiel que notre sujet porte sur les tableaux de bord en choisissant le thème suivant :

### **« Les tableaux de bord RH : comme des outils de mesure de l'activité RH »**

En effet, le manager doit disposer en permanence de tableaux de bord fiables pour un suivi au quotidien de l'activité du service, à l'heure actuelle, il est quasiment impossible de travailler sans une certaine somme d'informations. L'objectif est de réduire le temps de réaction par rapport aux événements, et mieux de les anticiper. Il faut donc des tableaux de bord complets et informatiques qui affichent en temps réel les informations nécessaires et qui peuvent être consultés instantanément sans devoir feuilleter divers dossiers ou demander des informations à divers niveaux de l'organisation.

## Introduction générale

La fonction ressources humaines se présente actuellement un partenaire pour atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise à côté des autres fonctions (financière, commerciale,...)

Face à ce constat, il reste indispensable que la gestion et le management des ressources humaines s'établissent à un niveau de synthèse et disposent des outils de pilotage RH comme les autres fonctions d'entreprise.

Alors le pilotage de la performance RH est nécessaire comme les autres fonctions, pour construire la performance RH, d'être toujours un partenaire stratégique et d'anticiper les changements organisationnels et structurels à l'avenir afin de prendre les actions correctives pour garder le potentiel RH et maintenir un climat social favorable.

Dans cette perspective, les tableaux de bord RH semblent être des outils indispensables pour le système de pilotage qui permettront au développement de la pratique de quantification de la GRH par le biais une « métrique RH » et pour la création d'une base d'informations, qui suivant sa structuration, son contenu et sa représentation seront d'un rôle impératif pour la stratégie de mise à niveau et communication sociale.

Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

Les motivations pour le choix de ce thème se trouvent leur origine, dans le fait que la notion de pilotage de la performance socio-économique et les tableaux de bord sociaux sont devenus les préoccupations des académiciens et des professionnels, pour développer les outils, des méthodes et processus qui permettent la mise à disposition des informations sociales et économiques pertinentes aux managers, afin de les faciliter la prise des décisions et plus particulièrement les décisions concernent les ressources humaines

Le choix de thème parmi les raisons ayant motivé notre choix a étudié. Le présent thème de recherche, nous retenons d'abord l'intérêt scientifique ; académique et pratique même

Les tableaux de bord RH Constituent un thème d'actualité d'importance capitale car il s'agit du noyau dur de la rationalisation de l'activité de l'entreprise en général et l'activité des ressources humaines en particulier.

Les motivations de choix de ce thème se trouvent leur origine aussi dans les objectifs de la société où nous passons notre stage « la société de distribution de l'électricité et de gaz de l'Est à Guelma ». Pour cela, nous avons choisi cette société, Le choix n'est pas dû au hasard, mais par contre le choix de cette entreprise s'explique l'expérience qu'elle dispose et l'intérêt qu'elle accorde au MGT et la conduite des RH .cette dernière ne cesse d'investir dans les

## Introduction générale

projets de mondialisation et de rationalisation dans son processus de fonctionnement sur les différents plans notamment en ce qui concerne la RH. Ainsi, le premier opérateur énergétique en Algérie qui assure plusieurs missions dans le domaine de l'énergie et aussi un acteur incontournable de l'économie nationale ou le Tableau de bord joue un rôle très sensible pour prendre des décisions.

Actuellement avec le progrès des pratiques RH, l'évolution technologique et l'environnement instable des entreprises. Les managers ont besoin des outils et des pratiques avancées pour visualiser la situation de l'entreprise clairement, dans un laps de temps et avec des formes correctes et simples afin de les faciliter la prise des décisions prenantes, pour mesurer la performance de leur entité et pour enlever l'ambiguïté sur la vision stratégique.

La performance RH est en question, par ce que les dirigeants sont devenus conscients à l'importance de capital humain dans la création de la valeur. Pour cela, le pilotage de la performance RH et l'utilisation des tableaux de bord RH, sont devenus nécessaire pour réussir les activités RH de l'entreprise au niveau interne et pour accompagner efficacement les changements de l'environnement au niveau externe.

La problématique de notre thème est la suivante : **Les tableaux de bord RH sont-ils perçus comme des outils de pilotage et de prise de décision managériale ? S'agissent-ils d'un acte de suivi de l'activité RH ?**

En plus des différents points abordés, cette recherche doit répondre également à différentes questions suivantes :

- les TDB RH utilisés répondent-ils aux exigences de management des RH modernes ?
- Est-ce que les TDB RH de l'entreprise contribuent dans le pilotage de l'activité RH ?
- les TDB RH introduisent permettent-ils une réelle rationalisation et maîtrisent les coûts de l'activité RH ?
- Est-ce que les TDB RH au sein de l'entreprise contiennent des indicateurs et des ratios suffisants pour un meilleur acte de suivi des activités RH ?

Pour y répondre, nous allons émettre les hypothèses suivantes :

- l'entreprise dispose des TDB RH qui sont conformes aux exigences théoriques.
- les tableaux de bord RH sont des instruments cohérents et évolutifs qui permettent une décision pertinente.

## Introduction générale

- les TDB RH constituent des outils de mesure, de pilotage et de conduite de l'activité RH.

Pour bien mener au bon port notre recherche, nous avons eu recours à :

- ✓ La méthode qualitative est intervenue par son importance d'appréciation de la qualité de l'information reçue. Elle attache beaucoup d'intérêt à l'information et à l'observation. Elle permet la manipulation par le chercheur de ce qu'il entend, écoute, voit et perçoit.
- ✓ La méthode analytique s'est avérée importante pour apprécier et analyser des données recueillies auprès de nos enquêtés.
- ✓ La Technique documentaire nous a été importante pour enrichir le présent travail par des consultations de différents documents relatifs à notre sujet de recherche.
- ✓ La technique d'entretien nous a été importante à ce sens qu'il fallait nous entretenir avec les responsables de la société pour recevoir d'informations complémentaires à notre sujet

Pour cela, notre étude .comptera trois (3) chapitres structurés comme suit :

- le premier chapitre : la fonction ressources humaines, évolution et ses activités. Dans ce chapitre, nous traiterons la fonction des ressources humaines de façon globale (définition et évolution...) ainsi nous allons concentrer sur le développement du contrôle de gestion sociale, ses dimensions, son objectif, nous allons mis l'accent sur la notion de la performance, ces dimensions sa mesure et les différents outils de pilotage de la performance RH.
- Le deuxième chapitre : les tableaux de bord RH. Nous allons présenter son utilité et démarches d'élaboration. Dans ce chapitre, il s'agit pour nous de mettre en lumière l'importance de cet outil de pilotage, et la définition de son cadre théorique pour une meilleure compréhension de son contenu, sa construction, son exploitation et l'apport du tableau de bord RH en matière de la prise de décision
- Enfin, le troisième chapitre : sera consacré au cas pratique sous l'intituler de : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'est -Guelma-. Dans ce chapitre notre travail portera essentiellement sur la détermination, à travers une analyse analytique et une enquête d'entretien des points de vue des managers, des responsables RH de la société concernant l'utilisation des tableaux de bord RH.

Chapitre

I

# **Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences**

---

## **Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences**

Les ressources humaines connaissent depuis années des mutations importantes. L'évolution du nom la discipline est à la mesure de ces nouveaux enjeux. Les professionnels parlent ainsi de plus en plus souvent de « mesure et pilotage de la performance ». Derrière cette évolution se cachent de profondes transformations, où la fonction elle-même et son intégration au processus de management jouent un rôle de plus en plus stratégique. Aujourd'hui on lui accorde un rôle vital dans le milieu du travail, à condition toutefois que cette fonction fasse ses preuves et contribue au succès de l'organisation.

Dans ce chapitre, la première section a pour but de présenter d'une façon succincte les concepts généraux du management des ressources humaines, ses évolutions, ses exigences et ses domaines d'activités stratégique.

Nous aborderons dans une deuxième section, le développement du contrôle de gestion sociale ses dimensions, son objectif et les outils du pilotage et du contrôle de la performance RH.

Et dans une troisième section, nous allons concentrer sur Les fondements théoriques nécessaires pour éclaircir la notion de la performance, ces dimensions et de pilotage de la performance RH ainsi sa mesure.

En effet, les sections de ce chapitre sont les suivantes :

1. Aperçus sur la gestion des ressources humaines.
2. Le pilotage de la fonction RH : approche du contrôle de gestion sociale.
3. La performance et les outils de pilotage de la performance RH.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

## **I.1. Aperçus sur la gestion des ressources humaines**

Dans cette section on a concentré sur la définition, l'évolution de la gestion des ressources humaines, Missions et ses activités.

Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines (G.R.H.) Celle-ci est-elle différente de la gestion du personnel ?

### **I .1.1.Définition de la gestion des ressources humaines « GRH »**

Pour mieux cerner le concept de la GRH, nous vous proposons les deux définitions suivantes :

*« La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, ... etc.) et des activités (recrutement...etc.) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources »<sup>1</sup>*

La gestion du personnel c'est « *Un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et par là donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux* »<sup>2</sup>

*«Parler des ressources humaines ; c'est considérer non que les hommes sont des ressources, mais les que les hommes ont des ressources »<sup>3</sup>*

Nous dirons que l'ambition de la GRH est d'obtenir le plus intense engagement des qualifications et des capacités des hommes, en échange de satisfaction de leurs intérêts matériels et de leurs désirs d'accomplissement.

Toutes définitions s'accordent toutes sur l'importance de bien s'occuper du personnel de façon à le rendre plus efficace dans son travail. En fait, cette finalité représente la tendance actuelle de l'évolution de **la GRH**.

### **I .1.2 Historique et l'évolution de la gestion des ressources humaines**

#### **I.1.2.1.historique de la gestion des ressources humaines**

De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines (GRH) :

---

<sup>1</sup> SEKIOU(L) et autres : gestion des ressources humaines, édition Decock Université, Bruxelles, 2001, P.10.

<sup>2</sup> SEKIOU(L) et autres : La gestion du personnel, Edition d'Organisation. PARIS. 1986. P.11.

<sup>3</sup>PARETTI (J.M) : ressources humaines et gestion de personnel, Edition Vuibert, 1998, P.7.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

« Le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises, à partir des années 1980, à un service ressources humaines (RH), dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH). »<sup>1</sup>

Pour mieux retracer l'historique de la fonction, nous distinguerons quatre grandes périodes :

– des prémices à 1944 ; les Trente Glorieuses (1945 à 1974) ; la professionnalisation de la fonction RH (1975-2000) ; le DRH, partenaire d'affaires (2000-2012).

## A. L'émergence de la fonction : 1850-1944<sup>2</sup>

La fonction Ressources humaines n'a pas toujours existé. Les textes les plus anciens parlent de l'intendant qui assumait quelques tâches de gestion du personnel. L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible.

Vers 1880, avec Frederik Winslow Taylor, l'organisation scientifique du travail est née. Par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés.

Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. Le Personnel apparaît au début du XX<sup>e</sup> siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué.

À cette époque, la gestion du personnel apparaît comme une gestion des postes. Dans le modèle taylorien-fordien, le personnel occupe un poste. La notion de poste est une invention taylorienne avec ses quatre caractéristiques : elle est prescriptive, elle est procédurale, elle est individuelle, elle suppose une stabilité. La notion de poste, aujourd'hui mise en cause, conserve une grande importance en GRH.

## B. Les Trente Glorieuses (1945-1974)<sup>3</sup>

À partir de 1945, commence cette période de croissance que Jean Fourastié a baptisée les Trente Glorieuses. Elle se caractérise par une application systématique des principes d'organisation du travail, de simplification du travail et des produits eux-mêmes, par l'innovation dans les matières et les produits, la hausse du pouvoir d'achat, du niveau de vie et de la consommation, le plein-emploi et le manque de personnel qualifié.

---

<sup>1</sup> GUILLOT-SOULEZ (C) : la gestion des ressources humaines, Édition Gualino n°9 2016, P.19.

<sup>2</sup> PERETTI (J.M) : ressources humaines, Édition Vuibert n°14, 2013, P.6.

<sup>3</sup> PERETTI (J.M), OP.cit, P.9.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

## C. La professionnalisation de la fonction (1975-2000)<sup>1</sup>

Dès 1974, les pratiques de GRH s'inscrivent dans un environnement externe perturbé par la permanence imprévue d'une crise considérée comme un accident provisoire. En matière de politiques et pratiques RH, les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en œuvre sont des mesures d'attente. La durée du travail effectif hebdomadaire chute et rejoint la durée légale de 40 heures oubliée depuis quarante ans. Les mesures d'âge mettent en préretraite un grand nombre de quinquagénaires et le taux d'activité des 55-65 ans devient l'un des plus bas du monde développé. Les automatismes et habitudes en matière de rémunération poussent le ratio « frais de personnel/valeur ajoutée » vers les sommets atteints en 1982 et 1983. Le chômage progresse et les premières « mesures pour l'emploi » apparaissent. Les entreprises mettent en cause les règles récentes sur les licenciements (1973 et 1975) et développent une recherche de la flexibilité à travers l'intérim en attendant que la loi de 1979 ne favorise le contrat à durée déterminée.

Les risques de l'entreprise duale avec un noyau dur très privilégié et une population précaire défavorisée sur tous les plans sont alors dénoncés. L'obligation de présenter leur premier « bilan social » pour l'exercice 1978 amène les entreprises à moderniser leur système d'information ressources humaines (SIRH) et l'informatisation avance à grands pas. Dans un cadre réglementaire renouvelé, la fonction est confrontée à divers défis.

## D. Le DRH « Partenaire d'affaires » (2000-2012)<sup>2</sup>

Dans les années 2000 le HRBP (Human Resource Business Partner) a souvent été adopté comme modèle d'organisation de la fonction RH. Ce modèle a été souvent perçu comme réducteur.

### ➤ Le RH partenaire d'affaires

Le « partenaire d'affaires » est responsable RH pour les salariés d'une entité, il anticipe et conseille les dirigeants et les managers sur les solutions RH en réponse aux enjeux du business. L'accent mis sur l'ajustement des ressources et des compétences aux besoins de l'entité le fait parfois apparaître comme l'homme des réductions d'effectifs décidées par les financiers et non celui du développement des hommes et de leur engagement. Le souci de compression des coûts conduisant aussi à réduire le nombre des cadres RH et donc à accroître le nombre de salariés que chacun doit suivre, l'image de la fonction RH de terrain se dégrade.

### ➤ Le RH de proximité

La revalorisation en cours de la fonction RH de proximité répond aux constats tirés de la crise. Le RH de proximité doit permettre de répondre aux attentes toujours plus fortes d'équité et de reconnaissance des salariés. Il met en œuvre une stratégie RH centrée sur les personnes et le développement de leurs talents.

---

<sup>1</sup> IBID, p14.

<sup>2</sup> IBID, p17.

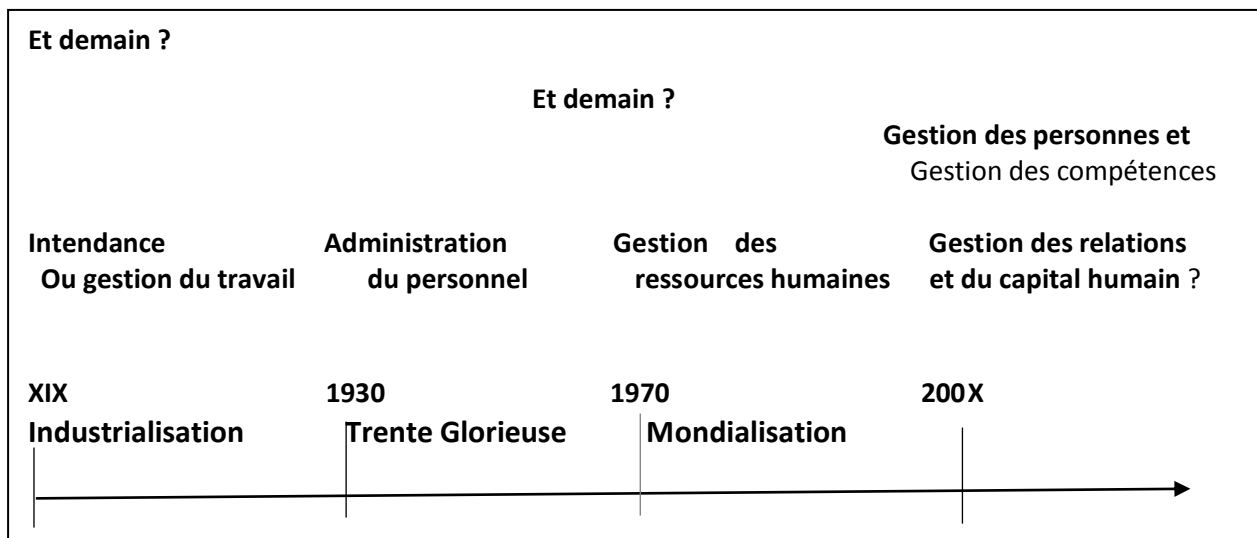
# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

Ce passage d'une fonction Personnel à une fonction Ressources Humaines trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

## I.1.2.2. La place de la GRH dans la stratégie de l'entreprise<sup>1</sup>

L'entreprise réexamine progressivement la place de ses salariés en son sein : le capital humain est alors pris en compte comme ressource permettant d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises. Jusqu'à la fin des années 1980, les salariés sont encore souvent considérés comme une simple force de travail mise à la disposition de l'entreprise. Une fois la stratégie de l'entreprise fixée, la **fonction RH** n'intervient que pour former les salariés en fonction des besoins.

**Figure I.1 : Evolution de la dénomination de la fonction RH**



Source : AUTISSIER(D) et SIMONIN (B) : mesurer la performance des ressources humaines, édition d'Organisation, 2009, P.52.

**I.1.2.3 L'évolutions de la fonction ressources humaines** Pour acquérir une idée approfondie et une perception précise sur la gestion des ressources humaines, il est impératif de faire le passage sur l'évolution de cette fonction.

<sup>1</sup><https://www.marketing-etudiant.fr/cours/h/ressources-humaines-historique-de-la-fonction-rh.php>, (consulté le 10/02/2017 à 22 :27).

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

**Tableau I-1 : l'évolution de la fonction ressources humaines**

Etapas	Evolution
-1- 1850- 1900	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-existence formelle de la fonction personnelle.</li> <li>• Recrutement des taches, paie et comptabilité relèvent de la direction</li> <li>• Naissance dans les usines du poste de secrétaire social dans la seconde moitié du 19eme siècle.</li> <li>• Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle.</li> </ul>
-2- 1900- 1940	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apparition formelle de la fonction 'personnel' dans les organisations.</li> <li>• Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP).</li> <li>• Statut mineur accordé aux SP.</li> <li>• Tâches des (SP) : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relations avec les travailleurs grâce aux SP, amélioration graduelle de l'environnement de travail et de la satisfaction des besoins des travailleurs.</li> </ul>
-3- 1940- 1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergence de l'activité « relations industrielles » RI.</li> <li>• Croissance du syndicalisme de masse.</li> <li>• Elargissement et restructuration de la fonction du personnel (GP)</li> <li>• Développement des associations de professionnels en RH.</li> <li>• Priorité à la formation et aux avantages sociaux.</li> </ul>
-4- 1960- 1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maturation de la fonction RH et des RI.</li> <li>• Diminution du pouvoir de l'activité RI.</li> <li>• Accroissement de la législation du travail.</li> <li>• Développement de l'informatique et du traitement de la paie.</li> <li>• Amélioration des compétences des gestionnaires des RH.</li> <li>• Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines.</li> <li>• Influence de l'approche systémique.</li> </ul>
-5- 1980- 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation.</li> <li>• Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, production, chargements technologiques, recyclage, santé et sécurité.</li> <li>• Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations</li> </ul>
-6- 1990 à nos jours	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Période de questionnement et de transformation des rôles de la gestion des ressources humaines (GRH).</li> <li>2. Période de redéfinition des compétences des responsables de (GRH).</li> </ol>

Source : SEKIOU et autres : la gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 1986, P7.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

## I.1.2.1.2. La différence entre la direction du personnel et la direction des ressources humaines

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction ressources humaines en distinguant une direction du personnel «à l'ancienne» et une direction des ressources humaines «moderne» :

**Tableau I-2 : le directeur du personnel et le directeur des ressources humaines**

Rôles et missions	Fonction	
	Directeur du personnel	Directeur des Ressources Humaines
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prise en charge de certains recrutements</li> <li>✓ Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définition de la politique de recrutement</li> <li>✓ Gestion de certains recrutements stratégiques</li> <li>✓ Coordination des autres recrutements, gérés par un spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement ou par des opérationnels)</li> <li>✓ Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation</li> </ul>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définition du plan de formation et suivi de la réalisation</li> <li>✓ Choix des prestataires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impulsion de la politique de formation</li> <li>✓ Pilotage des process de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation.</li> </ul>
Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ peu d'actions dans ce domaine</li> <li>✓ Mise en place éventuelle d'entretiens annuels</li> <li>Gestion des demandes de mutation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières</li> <li>✓ Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences</li> </ul>
Paie et rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestion administrative et supervision de la paie</li> <li>✓ Affectation des enveloppes d'augmentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définition de la politique salariale</li> <li>✓ Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable</li> <li>✓ Supervision de la partie Compensation &amp; Benefits</li> </ul>
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relations sociales</li> <li>✓ Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux</li> <li>✓ Gestion des litiges individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervision des négociations et de la mise en place d'accords</li> <li>✓ Prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)</li> </ul>
Etudes RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Peu d'implication dans les études RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale</li> <li>✓ Mise en place et analyse des études qualitatives et Quantitatives</li> </ul>

**Source :** GUILLOT-SOULEZ (C) : la gestion des ressources humaines, édition Gualino n°9, 2016, P.21.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

## I .1.3. Les activités, les missions et les objectifs de la gestion des ressources humaines

### I .1.3.1. Les activités de la fonction RH

La GRH couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » du salarié dans l'organisation : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail...

**Les activités rattachées à la GRH** <sup>1</sup>La GRH comprend plusieurs domaines d'activités dont la diversité explique la complexité qu'il y a pour définir la GRH de manière singulière. Les activités attribuées traditionnellement à la GRH sont :

- l'administration du personnel : la gestion des paies, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales, les relations avec les organismes comme l'URSSAF, la direction départementale du travail... ;
- la gestion des emplois : le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités la réduction des effectifs... ;
- la gestion des compétences ;
- la gestion des rémunérations et la maîtrise des coûts salariaux ;
- la politique de communication (interne/externe, ascendante/descendante) ;
- l'amélioration des conditions de travail (ergonomie, temps de travail...) ;
- la gestion des relations sociales (négociations avec les partenaires sociaux)

### I.1.3.2 Les missions et les objectifs de la GRH

#### I .1.3.2.1. Les missions de la fonction RH <sup>2</sup>

Le développement de la gestion des ressources humaines s'est accompagné d'un profond renouvellement des missions de la FRH (fonction Ressources humaines).

Les exigences nouvelles exprimées à l'égard de la fonction Ressources humaines par ses différents clients internes justifient un examen attentif des enjeux de la performance de la fonction RH. Comment contribuer plus significativement à la création de valeur et à la performance de l'entreprise ? Tel est l'enjeu de la gestion des ressources humaines. Les DRH ont aujourd'hui conscience que la pérennité de leur fonction repose sur sa valeur ajoutée. Avec Dave Ulrich <sup>1</sup>, ils sont de plus en plus convaincus que la performance globale repose sur leur performance dans quatre domaines : être un partenaire stratégique, un acteur de changement, un champion des salariés et un opérationnel efficace.

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.

---

<sup>1</sup>LETHIELLEUX (L) :L'essentiel de la Gestion des ressources humaines, Edition Gualino n°9,2016, P.18.

<sup>2</sup> PERETTI (J.M), Op.cit, PP.34-35.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

## A. Administrer efficacement

Être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro-informatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information ressources humaines). Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès sont apparus. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

## B. Développer l'engagement des salariés

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

## C. Favoriser le changement

Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement. La réussite des changements repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH.

## D. Mettre en œuvre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

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

## I .1.3.2.2. But et objectifs de la GRH

La fonction ressources humaines cherche à atteindre plusieurs objectifs qui participent tous à la réalisation de ses missions. Ainsi, *la GRH* dans sa recherche d'une meilleure efficacité s'efforce à réaliser ses objectifs. Par ailleurs, on peut englober les objectifs principaux de la gestion des ressources humaines dans les ensembles suivants<sup>1</sup> :

- **Attirer** : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience ;
- **Conservier** : cela se fait par soutien à la gestion des carrières, la promotion interne afin de pouvoir intéresser les travailleurs ;
- **Développer** : l'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation ;
- **Motiver et satisfaire** : on peut motiver les travailleurs par plusieurs façons comme la rémunération (après l'évaluation des performances, la rémunération se fait au mérite), la communication (en organisant des rencontres fréquentes entre les employeurs et les représentants des salariés), aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail ;
- **Etre efficace** : tous les objectifs précités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des travailleurs.  
Cette efficacité se traduit par : l'embauche et la conservation des personnes qualifiées et compétentes ; l'atteinte d'un haut niveau de performance, aussi la production de qualité, l'absentéisme et la qualité de vie au travail

La réalisation de ces objectifs permet à la fonction RH d'être efficace. Néanmoins l'efficacité de cette dernière contraint l'entreprise à disposer de moyens lui permettant d'acquérir, de conserver, de motiver et de satisfaire une main d'œuvre de plus en plus compétente et exigeante.

En fin L'évaluation occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques : formation, promotion, mobilité, rémunération

« L'évaluation des emplois est une activité de la GRH reposant sur une démarche pour analyser et comparer les exigences des différents emplois au sein d'une organisation en vue

---

<sup>1</sup> SEKIOU et autres, Op.cit,P.12.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

de déterminer, sur une base logique, leur valeur relative et établir une hiérarchie des emplois »<sup>1</sup>

## **-Principes de l'évaluation :**

Pour une évaluation conçue comme telle, globalement, certains principes doivent être respectés :

- Mesure objective de la performance,
- Adaptabilité des critères,
- Cohérence des critères avec l'objet de l'évaluation,
- Ne pas lier évaluation et licenciement,
- Former les appréciateurs et les appréciés,
- Rechercher la transparence
- Respecter le cadre réglementaire (code du travail et conventions collectives).

La question du pilotage RH est en même temps reliée à la question de l'évaluation de la fonction : l'évaluation de la fonction RH se renforce, les critères de performances deviennent plus précis et le reporting RH se généralise dans les entreprises.

---

<sup>1</sup> SEKIOU et autres, Op.cit, P.226.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

## **I.2.le pilotage de la fonction RH : approche du contrôle de gestion sociale**

Le contrôle de gestion sociale procède lui, d'un contrôle permanent à des fins de pilotage social et de mesure des performances sociales de l'entreprise. Dans cette section on a concentré sur le développement du contrôle de gestion sociale, son définition, objectifs et son rôle dans le pilotage des ressources humaines.

### **I.2.1.Le développement du contrôle de gestion sociale<sup>1</sup>**

Les modalités du contrôle sont évidemment contingentes des nouveaux modes d'organisation de la production : le développement du « contrôle social » ou contrôle de gestion des ressources humaines est un des éléments des systèmes de gestion dans un environnement nouveau. S'agissant des principes, nous venons de le voir, il convient de faire évoluer les modes anciens de contrôle vers des systèmes plus complexes et plus ramifiés, avec un souci d'adaptation aux évolutions des mentalités et des modes de production.

S'agissant des méthodes, il faut étendre au suivi des frais de personnel et de la masse salariale, au contrôle des activités et au suivi de la performance, des procédures utilisées dans les autres domaines du contrôle de gestion, en développant :

- le calcul des couts – apparents ou caches– résultant du travail et celui des avantages associés ;
- les modes d'analyse des variations de la masse salariale ;
- le suivi des performances individuelles, du groupe, de la sous-unité', etc. ;
- la construction des budgets de frais de personnel et l'analyse des écarts par rapport aux réalisations.

Quant aux responsables, il s'agit de faire entrer les animateurs centraux et décentralisés de la GRH dans une logique de pilotage et de contrôle de gestion.

### **I.2.2. Définition de contrôle de gestion sociale**

Le contrôle de gestion est défini comme « un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels ».MARTORY(B) <sup>2</sup> le contrôle de gestion sociale ou le contrôle de gestion des ressources humaines est construit pour être un système d'information pour aider au pilotage des RH tant dans leurs performance que dans leurs couts<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MARTORY(B) : contrôle de gestion sociale, édition Vuibert n°6, paris, 2009, P.6.

<sup>2</sup>MERZOUG(C), Essai de la mise en place des tableaux de bord ressources humaines, mémoire de master en management des RH, HEC kolea 2015, P.7.

<sup>3</sup>MERZOUG(C), Op.cit, P.6.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

Et Pour Bernard Martory<sup>1</sup> « *le contrôle de gestion sociale est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts* ».

## I .2.3.Objectifs du contrôle de gestion sociale<sup>2</sup>

### ✓ INFORMER :

- Suivre des données sociales
- Mesurer les résultats des politiques sociales

### ✓ DIAGNOSTIQUER :

- Détecter des dysfonctionnements
- Identifier leurs causes

### ✓ PREVOIR

- Alerter les responsables sur des dysfonctionnements
- Anticiper des évolutions

### ✓ GERER

- Améliorer la gestion sociale
- Orienter les comportements dans le sens des politiques R.H

## I .2.4. Le contrôle de gestion sociale pour quels responsables ?<sup>3</sup>

- Le contrôle social s'opère au profit de plusieurs types de responsables :
- les responsables financiers et de la trésorerie intéressés par le paiement mensuel des salaires et cotisations et le niveau des engagements financiers que représente la masse salariale ;
- les contrôleurs de gestion, dans la mesure où le contrôle social constitue un élément de l'ensemble du système de contrôle ;
- les responsables décentralisés, gestionnaires des sous-unités, auxquels de plus en plus fréquemment sont attribuées les responsabilités de gestion des hommes qu'ils ont sous leur autorité ;
- les directions du personnel, en charge de la gestion des rémunérations et du suivi de la masse salariale.

---

<sup>1</sup> MARTORY (B), Op.cit,P.6.

<sup>2</sup> Gérald(N), Contrôle de gestion sociale Reporting et pilotage des données sociales, ISEM Université Montpellier I, p7.

<sup>3</sup> MARTORY (B), Op.cit, P.9.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

## I .2.5.les dimensions du contrôle de gestion sociale

Il comprend notamment les deux dimensions essentielles qui seront traitées dans cette partie :

**I .2.5.1.le reporting social** : il consiste à rendre compte à la hiérarchie des données sociales, des actions et résultats concernant les salariés dans les différents centres de responsabilité. On parlera alors d'un *reporting* interne.

Il peut s'agir spécifiquement pour la fonction RH, d'une remontée d'information depuis les diverses directions des ressources humaines décentralisées au niveau des établissements ou filiales de l'entreprise, vers la DRH du groupe.

Plus généralement, le *reporting* social peut être inclus dans le *reporting* comptable et financier du groupe. Dans ce cadre, les entreprises, et plus spécifiquement les grands groupes, organisent une remontée d'information périodique (souvent trimestrielle) depuis les unités décentralisées (leurs divers centres de profit), jusqu'au sommet stratégique (le siège social). Les indicateurs sociaux figurent alors parmi un ensemble d'indicateurs et d'informations, généralement à vocation financière et commerciale. Au-delà du *reporting* interne, le reporting peut être externe et consiste alors à rendre compte aux parties prenantes de l'entreprise (investisseurs, représentants du personnel, analystes financiers...) des données sociales de l'entreprise. Si le bilan social peut être considéré comme un document de *reporting* externe, aujourd'hui, notamment dans le cadre de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques, les entreprises sont de plus en plus amenées à communiquer une information de nature sociale, en direction d'un ensemble élargi de parties prenantes ;<sup>1</sup>

### A - Objectif :

Clients L'objectif du reporting est double :

- Approvisionner les responsables en informations pertinentes
- Et piloter, mobiliser les hommes et les équipes, en diffusant les orientations vers les collaborateurs.

Clients :

- Les clients internes du reporting social ne sont pas des spécialistes de l'information sociale.
- L'information sociale délivrée à chacun se doit donc d'être lisible, pertinente et ciblée.
- Elle doit aussi être fournie dans des délais courts, compatibles avec le temps de l'action des opérationnels.

---

<sup>1</sup><http://eduscol.education.fr/cid46096/les-indicateurs-sociaux%C2%A0-du-contrôle-de-gestion-aux-developpements-recents-du-pilotage-et-du-reporting.html>,(consulté le 19/03/2017 à 15 :00).

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

## I .2.5.2.le pilotage social

Il s'agit de permettre aux cadres RH et aux managers de suivre, en toute autonomie, de façon régulière et selon une fréquence adaptée aux délais décisionnels, les données opérationnelles et stratégiques de gestion des ressources humaines dont ils ont la responsabilité. Ce pilotage s'exerce au moyen de tableaux de bord, documents synthétiques, composés d'une série d'indicateurs volontairement peu nombreux, mais pertinents vis-à-vis du niveau de responsabilité et du contexte décisionnel de l'utilisateur. Là encore, s'il existe des tableaux de bord sociaux, exclusivement dédiés à la fonction RH, les indicateurs sociaux peuvent également figurer parmi l'ensemble des indicateurs (financiers, commerciaux, de production...) des responsables opérationnels ou des dirigeants.

### A -Pilotage stratégique et Pilotage opérationnel

**\*Pilotage stratégique :** Au service d'objectifs généraux à moyen et long terme Principe de cohérence

Par Exemples : Pilotage stratégique

Assurer l'évolution des métiers et les montées en compétences Restructurer le système de rémunérations Développer les performances socio-économiques

**\*Pilotage opérationnel :** Mise en œuvre au quotidien des choix stratégiques

Méthode : Pilotage opérationnel

- Segmentation et définition des objectifs
- Dans un cadre budgétaire
- Sur des horizons de temps allant de la semaine, au mois, voire à l'année.

## I.2.5.3Système d'information : SI<sup>1</sup>

Le pilotage social requiert un système d'information sociale fiable et stable. Il repose sur le SIRH et les Tableaux de bord sociaux (TBS).

**A -Système d'information sociale :** L'ensemble des compétences et outils permettant d'acquérir, de traiter, mémoriser, communiquer, les informations sociales, en vue de favoriser la prise de décision.

### B -Système d'Information Ressources Humaines SIRH :

Outil informatique gérant un ensemble de briques logicielles permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi.

---

<sup>1</sup><https://fr.slideshare.net/HRSCOPE/pilotage-social-et-management-des>, (consulté le 13/02/2017 à 20:30)

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

## C -Tableau de bord social TBS :

La partie émergente du système d'information sociale. Les données, après avoir été captées et triées, sont mises en forme dans ces tableaux.

Même s'il existe de nombreuses similitudes, notamment au niveau des indicateurs utilisés, il convient de distinguer le contrôle de gestion sociale de l'audit social. Ce dernier correspond davantage à un état des lieux instantané d'une situation sociale. Il peut s'agir d'une recherche de conformité avec les règles (législation sociale, procédures en vigueur dans l'entreprise...) dans le cadre de l'audit légal, ou encore, d'une recherche de cohérence entre les pratiques et politiques RH et la stratégie de l'organisation, dans le cadre d'un audit stratégique, par exemple.

### I.2.5.4. Différence entre pilotage et contrôle de gestion sociale

Contrôle de gestion sociale "Le Contrôle de Gestion Sociale est le pilotage socio-économique d'une entreprise, c'est-à-dire le pilotage social qui intéresse les ressources humaines, et le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers". (Bernard MARTORY)

### I .2.6. Le pilotage RH <sup>1</sup>

Piloter, c'est disposer d'indicateurs structurants pour faire avancer, en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, l'ensemble des valeurs et des hommes qui la composent. C'est comprendre, mesurer et maîtriser la masse salariale, la fidélité des collaborateurs, les évolutions des carrières, et les valeurs des parcours de formation notamment. Effectuer une veille permanente, à l'appui d'études internes ou commandées à des cabinets spécialisés, permet par ailleurs de prendre du recul par rapport à sa propre stratégie, de comparer sa démarche par rapport à celles de confrères et de concurrents, et d'apporter des actions correctives ou de lancer de nouveaux projets. C'est également à travers cette démarche qu'une entreprise pourra au mieux bâtir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette démarche permet d'assurer une meilleure gouvernance des ressources humaines et d'apporter un éclairage qualitatif et quantitatif sur le rôle de cette fonction.

Enfin, les outils et le système d'information doivent être mis au service des ressources humaines et de leurs clients pour répondre aux derniers standards du marché, et délivrer les éléments d'analyse attendus.

Cette pratique, qui s'appuie sur un système d'information fiable, intervient en amont de la stratégie RH, parce qu'elle fournit des éléments permettant de bâtir des plans d'actions et de donner des orientations, et en aval, parce qu'elle contribue à donner les résultats des actions menées. Le pilotage RH se décompose en quatre pratiques clés qui sont : <sup>2</sup>

– veille et audit social ;

– contrôle de gestion social ;

---

<sup>1</sup> AUTISSIER(D) et SIMONIN (B), mesurer la performance des ressources humaines, édition d'organisation, 2009, P.54.

<sup>2</sup> AUTISSIER(D), Op.cit. , PP.74-75.

## Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

- GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) ;
- SIRH (système d'information RH)

**Tableau I -3 : la veille et audit social**

Activités	Descriptifs
Mettre en place un système de veille sociale interne	Réunir régulièrement des éléments en interne, permettant de définir ou réorienter la stratégie sociale de l'entreprise
Faire du benchmarking social.	Réunir des éléments d'information suffisants, pour pouvoir positionner la stratégie RH par rapport à des entreprises comparables d'un secteur d'activité.
Déployer un audit social sur tout ou partie de l'entreprise	Mettre en place un dispositif sur tout ou partie de l'entreprise, permettant la réalisation et l'analyse d'un audit social
Réaliser des études de satisfaction Mener des études de climat social	auprès des colla- du corps social borateurs et clients, pour qualifier la satisfaction du corps social et valider la stratégie RH

**Source** :AUTISSIER(D) et SIMONIN (B), mesurer la performance des ressources humaines, édition d'organisation, 2009, P.74.

**Tableau I -4 : contrôle de gestion social**

Activités	Descriptifs
Réaliser le budget de la fonction RH	Élaborer, valider et suivre les ressources budgétées pour les activités RH.
Construire le tableau de bord de la fonction RH	Définir des indicateurs de coûts, de résultats et de moyens permettant le pilotage de la fonction RH.
réaliser des mesures et des prévisions sur les variables humaines et une sociales de l'entreprise	Concevoir des outils de suivi de l'activité, supports permettant d'avoir une vision prospective et une vision de « réalisé » sur les pratiques telles que les rémunérations, les besoins en recrutement, les évolutions des personnes, et
Construire le bilan social	Bâtir le rapport social détaillant les résultats de la stratégie adoptée par l'entreprise en tenant compte des dispositions légales liées à cet exercice

**Source** : AUTISSIER(D) et SIMONIN (B), mesurer la performance des ressources humaines, Edition d'organisation, 2009, p74.

## Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

**Tableau I -5: GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences)**

Activités	Descriptifs
Établir un diagnostic des métiers et compétences	Sonder puis lister l'ensemble des métiers et compétences existants et attendus dans l'entreprise
Mesurer et suivre la variation des effectifs	Élaborer la/les pyramides des âges et suivre les variations d'effectifs.
Identifier les profils des salariés de l'entreprise.	Construire une segmentation des salariés en fonction de leurs caractéristiques signalétiques et professionnelles.
Définir des plans d'actions	Utiliser la segmentation, les variations et les évolutions organisationnelles constatées pour en décliner des plans d'actions en termes de recrutement, de formation et d'ajustement des modes de rémunération

**Source** : AUTISSIER(D) et SIMONIN (B), mesurer la performance des ressources humaines, édition d'organisation, 2009, P.75.

**Tableau I -6: SIRH (système d'information RH)**

Activités	Descriptifs
Définir les besoins informatiques des clients RH	Définir selon les clients RH (collaborateurs RH, clients RH salariés, managers, etc.) les outils informatiques à mettre en œuvre et les activités à informatiser
Faire évoluer le système d'information et les outils RH	Mettre en œuvre un système d'information adapté aux évolutions réglementaires, impliquant l'ensemble des processus et acteurs de la chaîne RH (de la gestion administrative au manager de terrain)
Définir les fonctionnalités et administrer outils informatiques RH	Définir les fonctionnalités à intégrer dans les applications informatiques, les habilitations et les modalités d'accès à ces outils.
Gérer la relation avec les prestataires informatiques	Collaborer avec les prestataires internes et externes pour coordonner l'évolution des outils informatiques

**Source** : AUTISSIER(D) et SIMONIN (B), mesurer la performance des ressources humaines, Edition d'organisation, 2009, p75

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

## I .2.7.Les systèmes d'information des ressources humaines

Il procure à la fonction RH les moyens de collecter toutes les informations utiles, de les stocker, de les traiter et de les restituer aux personnes concernées, au bon moment et à l'endroit où il faut. Il présente ainsi l'avantage de libérer la fonction de toutes les tâches administratives et répétitives et permet, par là même, de se concentrer sur de nouvelles missions.

Selon Peretti <sup>1</sup>les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) sont utilisés dans :

- la gestion de la paie,
- la gestion administrative du personnel,
- la G.R.H. dans des domaines tels que le recrutement, la formation, le paiement des formations, le bilan formation, la rémunération, la gestion des carrières, des effectifs et des postes, la gestion de la présence et de l'absentéisme, le bilan social individuel le bilan social de l'entreprise, gestion prévisionnelle des carrières

Et Pour J.M Peretti, « la contribution de l'information à la performance de la fonction personnel ressort à cinq niveaux :

- gains de productivité
- amélioration du service
- amélioration de la qualité des décisions de GRH
- aide au partage de la fonction entre DRH et hiérarchie
- meilleure possibilité d'anticipation

L'informatisation de la GRH a réellement pris son essor avec le développement des réseaux, et plus particulièrement l'intranet, qui permettent de partager les données, les ressources et de communiquer. Ils favorisent fortement la mise en place d'une GRH partagée.

Des procédures fonctionnelles permettant d'assurer ces objectifs, sont ainsi mises en œuvre dans trois grands domaines : la gestion de la paie (calcul automatique des éléments composants la rémunération, valorisation des heures de travail, transferts de données aux organismes sociaux...), la gestion administrative du personnel (tenue de dossiers individuels, gestion des effectifs, gestion des temps...) et la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, gestion des carrières, bilan social...).

## I .2.8.les objectifs du système de pilotage RH <sup>2</sup>

Le système de pilotage RH est d'orienter et de contrôler la contribution de valeur de la fonction aux résultats de l'entreprise. Ce faisant, la démarche induit un nouveau mode

---

<sup>2</sup> IMBERT(J) : les tableaux de bord RH, édition EYROLLES, 2014, PP.27-28.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

de fonctionnement au sein même de la DRH. En recentrant les actions autour de résultats opérationnels et d'enjeux communs, elle favorise le professionnalisme et la mobilisation des équipes RH.

## I .2.8.1. La contribution aux résultats<sup>1</sup>

Le système de pilotage garantit l'alignement des actions RH sur les principaux enjeux de l'entreprise et accompagne le déploiement stratégique. Il s'agit de mettre en place un processus d'anticipation et d'amélioration permanente de la stratégie RH. Pour exercer pleinement sa mission, la DRH :

- Participe à l'élaboration des orientations stratégiques. La dimension stratégique du rôle de la DRH vise à comprendre et à anticiper l'impact des mutations à venir sur le capital humain de l'entreprise :

- Évolutions des technologiques et des habitudes d'achats qui feront naître de nouveaux métiers.

- Changements sociologiques nécessitant de nouvelles méthodes de motivation et de communication.

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

## I.2.8.2. Un nouveau mode de fonctionnement<sup>2</sup>

Une démarche de pilotage aide à faire évoluer les modes de fonctionnement, à encourager l'action collective autour de ces processus, tout en continuant d'améliorer l'efficacité des différentes fonctions.

Au sein du système de pilotage, chaque responsable RH doit pouvoir disposer :

- D'indicateurs de performance qui lui sont propres en vue de contrôler son efficacité et de comparer ses résultats dans le temps et avec les meilleures pratiques de la profession

- D'indicateurs collectifs visant des résultats globaux dans le cadre de processus transversaux

- D'indicateurs de résultat reliant la fonction aux enjeux opérationnels

À l'intérieur même de la fonction RH, le système de pilotage poursuit quatre objectifs :<sup>3</sup>

- Déployer la stratégie RH en cohérence avec celle de l'entreprise

- Contrôler l'efficacité des actions RH engagées par rapport aux orientations stratégiques et aux objectifs opérationnels. Favoriser une culture de résultat au niveau des équipes RH.

---

<sup>1</sup> IMBERT(J),Op.cit, p27

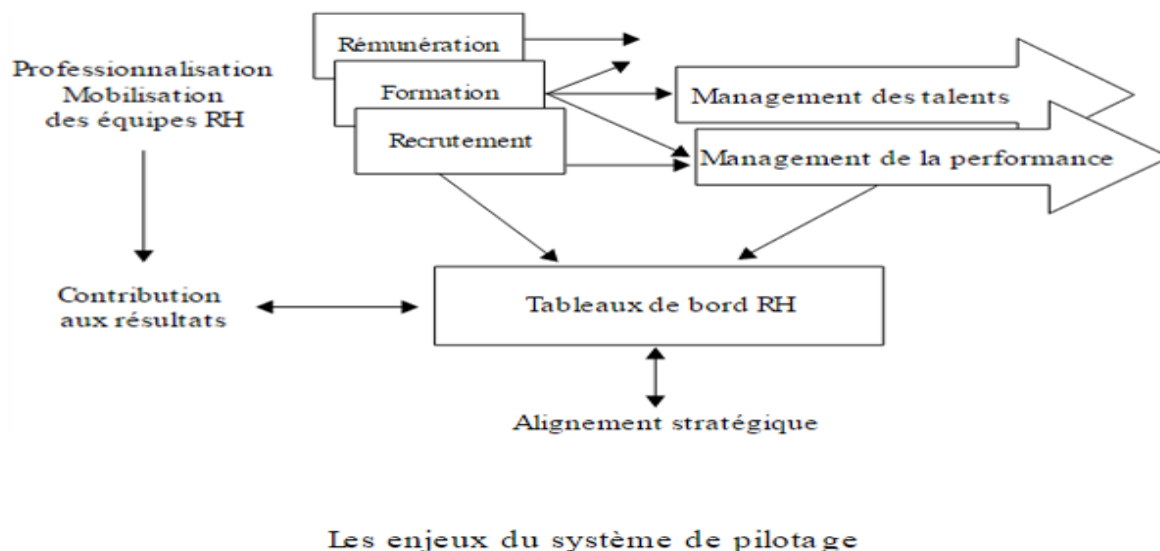
<sup>2</sup>IBID, p30.

<sup>3</sup> IBID, p91.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

- Motiver l'ensemble des professionnels de la fonction autour d'enjeux communs, donner un sens à leur action en les recentrant sur la contribution à la création de valeur.
- Favoriser la cohérence des actions RH conduites au niveau des différents centres d'expertise de la fonction en stimulant la mise en place de processus transverses et la prise en compte des indicateurs correspondants.

Figure I -2 : les enjeux du système de pilotage RH



Source : IMBERT(J), les tableaux de bord RH, Edition EYROLLES 2014, P.31.

## I.2.9. Les étapes de mise en place des outils de pilotage <sup>1</sup>

La démarche pour mettre en place des outils de pilotage comprend sept étapes successives :

- ✓ Étape 1 : Diagnostiquer son système de GRH.
- ✓ Étape 2 : Sélectionner les bons indicateurs.
- ✓ Étape 3 : Mesurer la valeur actuelle de l'indicateur d'efficacité.
- ✓ Étape 4 : Définir l'objectif à atteindre pour la période suivante.
- ✓ Étape 5 : Mesurer l'écart entre réaliser et prévu, interpréter les résultats et communiquer les résultats.
- ✓ Étape 6 : Élaborer un plan d'action pour réduire l'écart.
- ✓ Étape 7 : Vérifier que le plan d'action a été efficace.

## I.2.10. L'audit social

### I.2.10.1 la Définition de l'audit

<sup>1</sup>HAEGEL (A) : toute la fonction ressources humaines : savoirs-savoirs-faire-savoir-être, édition Dunod n°3, paris, 2016, P.345.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

Audit<sup>1</sup> : Démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel, incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à des recommandations. On peut appliquer cette démarche à différents domaines et niveaux des RH. Mission diligentée par un auditeur selon une méthodologie rigoureuse et une déontologie vigilante, sur mandat d'un client. Désigne la fonction effectuant des missions d'audit. Rapport remis au demandeur de la mission.

Mais en particulier nous parlerons de **L'audit social**

Audit social Démarche d'audit appliquée à la gestion des ressources humaines, à la gestion et au mode de fonctionnement des hommes dans les organisations qui les emploient et à l'ensemble des domaines du social en entreprise et dans les organisations.

**L'audit social**<sup>2</sup>

*« est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »*

## I .2.10.2.Le contrôle de gestion sociale et l'audit social

Même s'il existe de nombreuses similitudes, notamment au niveau des indicateurs utilisés, il convient de distinguer le contrôle de gestion sociale et l'audit social.

**Tableau I -7 : le contrôle de gestion sociale et l'audit social**

Le contrôle de gestion sociale	L'audit social
Contrôle permanent à des fins de pilotage social Mesurer des performances sociales de l'entreprise	Etat de lieu instantané d'une situation sociale ; Recherche de conformité avec les règles dans le cadre de l'audit légal ; Recherche de la cohérence avec la politique RH et la stratégie de l'organisation dans le cadre de l'audit stratégique ;

**Source :** ICHEM(O) : mémoire de fin d'étude contrôle de gestion et audit social, institut supérieur international de tourisme, Tanger, 2007, P.61.

L'audit social est une forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court ( définition IAS).

## I .2.10.3.Les niveaux de l'audit social

L'audit social peut être externe ou interne (réalisé par des auditeurs salariés), et il s'exerce à 3 niveaux : ● Audit de conformité ● Audit d'efficacité ● Audit stratégique

<sup>1</sup> PERETTI (J.M) : dictionnaire des ressources humaines, édition VUIBERT, 2011, P.25.

<sup>2</sup> PERETTI (J.M) et IGALENS (J) : Audit social, édition Eyrolles, 2016, P.15.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

## I.2.10.3.1. Audit de conformité

Ce niveau d'audit concerne le respect des règles de l'art de la fonction.

- Les règles de l'art : c'est l'ensemble des règles qui régissent et encadrent la gestion des RH – Droit international et communautaire, Droit du Travail, circulaires, droit des conventions collectives, accords d'entreprises, contrats de travail, règlement intérieur, directives de la DG, de la DRH. L'audit de conformité (compliance audit) : consiste à recenser l'ensemble des règles applicables, à vérifier si elles sont effectivement appliquées par la GRH auditée, et si elles ne le sont pas, à évaluer les risques encourus par l'entreprise.
- Les risques liés à la non-conformité : le non-respect du droit du travail fait courir des risques juridiques, des risques de dégradation du dialogue social, des risques de réputation.

Audit de conformité<sup>1</sup>

## I.2.10.3.2. Audit d'efficacité

Le contrôle de gestion surveille en permanence l'exécution des budgets, tandis que l'audit est ponctuel et concerne à la fois : les budgets, l'efficacité, et l'efficience des politiques sociales.

- Analyse de la qualité de l'information : l'auditeur social vérifie la qualité des informations délivrées aux institutions sociales (caisses de retraite, inspection du travail), à la DG, aux managers opérationnels, aux instances représentatives du personnel, l'exactitude du bilan social (effectif + 300 salariés).
- Analyse des écarts aux référentiels : l'auditeur social met en évidence les écarts aux objectifs fixés, et les écarts aux référentiels de chaque niveau - Norme, procédures mises en place (recrutement, intégration...), objectifs ciblés (zéro accident). L'auditeur évalue l'impact en termes de risques pour l'entreprise.

## I.2.10.3.3. Audit stratégique

Il concerne la contribution des RH à la préservation du patrimoine de l'entreprise, et la réalisation de son projet (définition IAS).

Au niveau stratégique, l'audit social consiste à évaluer la capacité de la fonction RH (ses politiques, ses résultats) à préserver les ressources de l'entreprise (ressources non gaspillées, efficience, ROI des actions RH), et à l'aider dans l'accomplissement de son projet (contribution aux objectifs, effet de levier). Ainsi, les politiques RH ne doivent pas seulement être conformes au droit et aux bonnes pratiques, mais aussi et surtout à ce niveau apporter une aide réelle aux opérationnels, favoriser le développement. C'est ce que l'auditeur social s'emploie à vérifier ici.

*« Les hommes et les équipes d'aujourd'hui font les performances de demain »*

---

<sup>1</sup>PERETTI(J.M),Op.cit, P.34.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

## **I.3.la performance et les outils de pilotage de la performance RH**

La GRH est une des fonctions de l'organisation, support des autres, et elle contribue, dans son domaine, aux objectifs stratégiques de l'organisation et à ses résultats. Ce serait donc cette contribution aux résultats globaux qu'on appellerait « performance des fonctions RH »

Dans cette section on s'est essayé d'éclairer la notion de la performance, l'évolution de concept, les niveaux de la performance et comment piloter ce dernier.

### **I .3.1. Passage du contrôle de gestion vers le pilotage de la performance de capital humain (performance immatérielle)**

Pendant longtemps, seule la performance économique et financière a compté pour les dirigeants et leurs parties prenantes dans la gestion des entreprises. Or, il est bien établi que la performance, saisie au travers des indicateurs traditionnels de la comptabilité et du contrôle – le résultat d'exploitation, la valeur ajoutée, les marges... –, est centrée sur les résultats à court terme. Elle néglige les phénomènes immatériels comme les connaissances, les savoir-faire, le management des ressources humaines – formation, recrutement, incitations – ou l'image de marque.

**L'évolution du contrôle de gestion**<sup>1</sup>vers le pilotage de la performance de capital humain oblige celui-ci à rénover ses outils et ses méthodes pour devenir plus créatif,

C'est-à-dire capable à la fois de réduire les coûts et de contribuer au développement des activités. Ce double mouvement ne peut passer que par l'activation, par le contrôle de gestion de concert avec la GRH, du potentiel humain de l'entreprise, seul facteur actif de création de valeur durable.

Dans ce cadre, le modèle socioéconomique de contrôle de gestion est une alternative tout à fait opérante pour le contrôle de gestion de l'immatériel. Le déplacement du contrôle de gestion d'une fonction contemplative à une fonction beaucoup plus créative et active, oblige en même temps le contrôleur de gestion de l'immatériel à évoluer vers un rôle de méthodologue, de thérapeute et de médiateur du changement qui enrichit incontestablement son travail.

La nécessité d'élaborer un contrôle de gestion de l'immatériel trouve sa source dans cette extraordinaire mutation du concept de performance. Aujourd'hui, c'est la performance durable – c'est-à-dire la capacité d'une entreprise à survivre et se développer à long terme – que l'on cherche à mesurer et à piloter plus finement, et au premier chef sa composante motrice : le capital humain, et non plus seulement la performance économique et financière.

---

<sup>1</sup>CAPPELLETI (L) : contrôle de gestion de l'immatériel : nouvelle approche du capital humain, édition Dunod, 2012, P.178.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

## I.3.2. Définition de la performance

La question principale que nous supposons dans cette section : Comment parler de performance en matière de ressources humaines ?

On peut analyser de plusieurs manières la performance des fonctions RH

La première est une définition économique : la gestion par la performance implique des budgets de performance. La GRH a donc à rendre compte de ses coûts.

Une autre manière de définir la performance de la GRH est de l'analyser dans ses relations avec les objectifs de l'organisation : 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. Gérer et développer les compétences des collaborateurs seraient donc la performance spécifique de la DRH. Mais un autre aspect est essentiel : dans toutes les organisations, un des rôles de la DRH est d'anticiper et d'avoir une vision prospective. On peut parler aujourd'hui de « gestion prévisionnelle des ressources humaines »

Pour aborder le contrôle de gestion de façon simple, nous développerons deux points Essentiels :

- a- Une clarification de l'objet du contrôle, c'est-à-dire de ce que l'on cherche à contrôler
- b- Les différentes dimensions d'une dynamique de contrôle (voir la section 2)

## I.3.3. L'objet du contrôle : la performance

Pour définir le contrôle de gestion, il est nécessaire de clarifier le sens qu'il convient d'attribuer au terme contrôle. En effet, nous verrons à plusieurs reprises dans la section précédente que P. Drucker, souvent considéré comme l'un des pères fondateurs du contrôle de gestion « le Mot contrôle est ambigu. Il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre » .Il est donc utile de préciser l'objectif général de la démarche ainsi que son objet,

C'est à dire « *ce que l'on cherche à contrôler* ».

## I.3.4. L'objet du pilotage : la performance

L'idée de contrôle/maîtrise gagne cependant à être précisée.

Les définitions de la performance sociale à court et moyen terme : efficacité, efficience

« La performance dans le CMT terme s'apprécie toujours à deux niveaux :

L'efficacité. le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; l'efficience Rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MARTORY(b), CROZET(D) et SOLNIK(B) : Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, édition Dunod, 2016, P.173.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

Dans ce cadre, on appelle en général « gestion des performances » toutes les pratiques supposant la mesure de performance et l'utilisation des données ainsi obtenues aux fins de responsabilisation. La performance peut s'analyser sous trois angles : par le rapport entre moyens et objectifs, par le rapport entre objectifs et résultats (l'efficacité) et par le rapport entre moyens et résultats (l'efficience).

## **I.3.4.1.L'efficacité sociale<sup>1</sup>**

Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socioéconomiques. Il peut s'agir, par exemple, de réaliser un taux d'absentéisme donné.

Derespecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.

De plus en plus souvent, la performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base d'indicateurs de qualité. Ces indicateurs sont établis sur la base de données industrielle administrative ou à partir d'enquêtes commerciales

## **I.3.4.2.L'efficience sociale ou socioéconomique<sup>2</sup>**

Quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. Il s'agit, comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

Performance (efficience) = Résultats obtenus par un homme, un groupe, une équipe.../ Moyen en temps ou en coûts mis en œuvre pour les obtenir

## **I.3.5. Identification des sources de performance<sup>3</sup>**

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de la sous-unité, l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement. D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'unité qui résulte elle-même de la combinaison:

D'une performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser

- d'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- d'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs,

---

<sup>1</sup> MARTORY(B), CROZET(D) et SOLNIK(B), Op.cit., P.173.

<sup>2</sup> IBID, p174.

<sup>3</sup> IBID, p 177.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

les prix. cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les rentes.

## I.3.6. L'évaluation de la performance de la fonction RH <sup>1</sup>

Il peut donc être judicieux de Distinguer ce que l'on peut qualifier de :

- performance administrative de la fonction RH, relative aux activités de gestion

Administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, Le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye,

- 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.

## I.3.7. Identification des niveaux de mesure de la performance <sup>2</sup>

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés

Ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération
- celle du groupe ou de la sous-unité qui sert de base aux réflexions d'organisation
- celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques. Les niveaux d'analyse plus macroéconomiques peuvent donner des indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

Le pilotage des performances immatérielles et de sa composante principale, le capital humain demande un dialogue entre le contrôle de gestion et la GRH, qui malheureusement n'existe que trop rarement dans les entreprises. En particulier, le contrôle de gestion peut utilement

---

<sup>1</sup> ANNE(T), L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG, MBA - Management des Ressources Humaines, Promotion 7, Mémoire d'expertise, 2010, P.8.

<sup>2</sup> MARTORY(b), CROZET(D) et SOLNIK(B), Op.cit., P.178.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

assister et conseiller la GRH pour que celle-ci contribue au mieux à réduire la volatilité du capital humain. Pour cela, le contrôle de gestion doit être force de proposition sur trois domaines essentiels.

Tout d'abord, la gestion des talents, en aidant à la mise en place d'un contrôle de gestion du management des talents. Ensuite, l'évaluation plus juste des compétences et des comportements professionnels à travers des outils adaptés de cartographie, tels que la grille de compétences et la grille de comportements.

Enfin, la conception et la mise en œuvre d'un système d'incitations plus équitable. En cela, le management d'un système d'incitations efficace, efficient et éthique repose sur des principes des dispositifs et des outils que le contrôle de gestion devrait aider à installer, stimuler et pérenniser : clarté et transparence des incitations, efficacité et efficience du système d'incitations, équité du système d'incitations, connexion du système d'incitations aux budgets, plans d'actions et tableaux de bord de pilotage.

« Révolution de la performance », la reconnaissance du capital humain comme seul facteur actif de création de valeur durable et, partant, du grand besoin d'outils de sa mesure et de son pilotage.

Performance humaine c'est le moteur de la performance globale=résultat TDB pour bâtir la culture de la performance.

## **I.3.8. les outils de pilotage la performance de la fonction RH « immatérielle »**

### **I .3.8.1.L'audit social**

L'audit social permet l'expression d'une opinion et la formulation de recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines. Donc peut être défini selon Jean Marie Peretti : « comme un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents d'exprimer une opinion sur divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH.»<sup>1</sup>

Cette définition permet de préciser cinq points :

-Le caractère professionnel de l'audit découle de l'utilisation de démarches et d'outils rigoureux et d'une compréhension approfondie du domaine audité.

-Le champ de l'audit social est large : tous les aspects qui découlent de la mobilisation de ressources humaines par une organisation en font partie. C'est-à-dire l'audit social

---

<sup>1</sup> ANNIK (C.H) : toute la fonction ressources humaines, édition Dunod n°2, Paris, 2005, P.364.

# Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

## I.3.8.2. Bilan social

« Le bilan social, lui, s'apparente à un bilan de santé, un état de la situation sociale de l'entreprise sur 3 ans. Il permet d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année civile écoulée, ainsi que les deux(2) années précédant ; Il permet à l'employeur d'anticiper et de remédier les dysfonctionnements internes. En effet, ce sont des informations à recueillir en N afin qui permettent de réaliser des choix stratégiques en N+1 ». <sup>1</sup>

Objectif du bilan social : « nouer un dialogue social » <sup>2</sup> Les objectifs poursuivis par le bilan social sont de trois ordres : – information, – concertation, – planification. Ils sont exprimés dans le rapport émis par le comité d'études pour la réforme de l'entreprise présidé par Pierre Sudreau, comme « la volonté de transformer la vie de l'entreprise et en particulier de nouer un dialogue social dans l'entreprise ».

## I.3.8.3. Tableaux de bords sociaux

« Ensemble d'indicateurs bruts ou composés choisis pour servir au pilotage d'une organisation dans le domaine RH. Le choix des indicateurs, leur degré de globalité et leur fréquence de mise à jour dépendent du niveau du suivi. Les données les plus utiles comparent l'indicateur brut ou prévisionnel »

Les tableaux de bord ne remplissent qu'une fonction d'évaluation. Ils n'expliquent rien, il est établi dans l'objectif d'alerter son utilisateur de l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement. Par exemple, il peut être tentant, à partir d'un indicateur de la mobilité interne, de chercher à savoir pourquoi certaines directions font l'objet d'un nombre important de départs. Mais ; seule des analyses plus détaillées peuvent apporter des éléments de réponses,

La réalisation d'un tableau de bord nécessite une volonté assurée d'agir. Préalablement au constat, il est nécessaire de savoir où l'on souhaite aller. • La rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'analyse. Exemple pour le suivi de l'absentéisme (quel type d'absentéisme, pour quelle partie Du personnel)

- L'objectif doit comporter des verbes d'action mesurable (augmenter, diminuer, réduire, stabiliser...);
- Faire suivre le verbe d'action mesurable, d'un chiffre de l'action à mener (diminuer de x%;...)

---

<sup>1</sup> GUILLOT-SOULEZ (C) : la gestion des ressources humaines, édition Gualino n°5, 2013, P.2.

<sup>2</sup> TAIEB(J.P) : les tableaux de bord de la gestion sociale, édition, Dunod, 2011, P.8.

## Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences

---

- La dernière précision concerne la durée de l'action engagée (diminuer de x% sur x mois, années,...).

### I.3.8.4. Le bilan social comme base d'un référentiel social<sup>1</sup>

Les entreprises et établissements de plus de trois cents salariés doivent réaliser un bilan social. Les indicateurs qui le composent ont un mode de calcul qui est strictement défini par la loi. De ce fait, la rigueur imposée par le législateur pour le calcul de certains indicateurs, comme « l'effectif au 31 décembre » ou « l'effectif permanent », permet de réaliser des comparaisons fiables et significatives avec les autres entreprises. C'est pourquoi vous pouvez commencer la construction d'une base de données sociale, faisant office de référentiel externe, à partir des indicateurs du bilan social.

**Tableau I -8 : Comparaison bilan social tableau de bord :**

Bilan social	Critère analysé	Tableau de bord
Pas d'objectif précis	Objectif	Un objectif claire et précis
Constat statique	Constat	Constat dynamique
Obligation légale	Obligation	Pas d'obligation légale
Crée parle ministre de travail	Création	Créé par l'entreprise
Annuelle	Périodicité	Au choix selon les thèmes et les destinataires
Exprime la plupart des informations en moyenne	Utilisation de statistique	Peut adopter médiane ou écart-type chaque fois que la précision de l'information de reclame
Demande essentiellement des données chiffrées	Rapport entre les informations chiffrées	Utilise presque toujours le rapport entre les données et leur pourcentage
N'est pas prévue	visualisation	Absolument nécessaire
Membres des CEet CCE représentants syndicaux délégués syndicaux inspecteur du travail actionnaires et salariés qui en font la demande	destinataires	Déterminés en focation du thème du tableau de bord
Aucune	action	proaction

**Source:**TAIEB(J-P) :les tableaux de bord de la gestion sociale, édition, Dunod, 2011, P.11.

<sup>1</sup> TAIEB(J.P), Op.cit., P.11.

## **Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences**

---

On peut dire, que l'enjeu primordial de l'entreprise est la réalisation de ses objectifs, et d'accroître son rendement tout en contribuant à faire des hommes, une véritable richesse pour l'entreprise.

En effet, la GRH est comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.

A travers de la présentation du contrôle de gestion sociale et le tableau de bord RH, nous constatons que ces derniers sont essentiels et que le tableau de bord est devenu un outil important qui contribue à la prise de décision afin d'améliorer la performance.

Le tableau de bord social peut être considéré comme une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et les coûts qu'ils engendrent.

Chapitre

II

## **Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH**

---

### **Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH**

Lorsqu'on s'engage dans la voie du pilotage de la performance RH, il est souvent nécessaire de compléter le système de pilotage par un outil qui fournit, plus rapidement et plus fréquemment, uniquement les informations essentielles. Cet outil, c'est le tableau de bord.

Les tableaux de bord sont les instruments de pilotage dirigé vers l'action, ils comportent un nombre limité d'indicateurs clairs et pertinents. Ces derniers peuvent être financiers physique et/ou qualitatifs.

Les tableaux de bord sont des outils de pilotage qui permet de décliner la stratégie depuis les niveaux supérieurs jusqu'aux opérationnels, et permet éventuellement de suivre la progression de l'entreprise vers la réalisation de ces objectifs stratégiques. Par leur aspect synthétique, les tableaux attirent l'attention des responsables, sur les points clés de leur gestion et améliorent ainsi la prise de décision.

Dans ce chapitre, la première section pour présenter les fondements théoriques nécessaires pour présenter les tableaux de bord, ses missions, ses objectifs et son rôle dans le pilotage.

Dans une deuxième section, nous allons exposer les différentes étapes d'élaboration et de construction et aussi nous mettons l'accent sur les instruments du tableau de bord.

Dans une troisième section, nous allons définir les différentes méthodes d'élaboration d'un indicateur RH, et nous allons collecter les différents ratios afin de mesurer le niveau de l'atteinte des objectifs d'entreprise.

En effet, les sections de ce chapitre sont les suivantes :

1. Définitions et généralités du TDB RH
2. La construction et l'élaboration des tableaux de bord
3. La mesure et les indicateurs de pilotage de l'activité RH

# Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

## II.1. Définitions et généralités du TDB RH

### II .1.1.Définition d'un tableau de bord de gestion

Selon **Taïeb, Jean-Pierre**, Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action. Pour cela il convient de déterminer une norme pour chaque indicateur. Ainsi, lorsque les valeurs de ces indicateurs dépassent celles référencées comme normales, elles agissent comme des clignotants d'alerte. À chargeau décideur de mener préventivement l'action ou les actions correctrices nécessaires à la réalisation nominale de l'objectif.<sup>1</sup>

Pour **Karine Fontaine-Gavinoet AdrienZambeaux**, Un tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables.<sup>2</sup>

Selon **PATRICK BOISSELIER**, définit le tableau de bord comme étant : un document synthétique rassemblant les différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destine à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent également être physique ou qualitatifs. Le tableau de bord est essentiellement un outil de pilotage, ses caractéristique principales sont les suivantes il s'agit d'un outil :

- Destine à chaque responsable opérationnel ;
- Réactif et adaptable ;
- focaliser sur l'essentiel et devant traduire la stratégie choisie ;
- permettant d'identifier les actions correctives nécessaires<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>TAIEB(J.P), Op.cit. P.1.

<sup>2</sup>FONTAINE (k) et (A.Z) GAVINO : Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines, COLLECTION « Les diagnostics de l'emploi territorial » hors-série n°9, P.16.

<sup>3</sup>BOISSELIER(P) :Manuel contrôle de gestion ,3ème édition, Vuibert, paris 2005, P.70.

## **Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH**

---

Le tableau de bord est défini comme <sup>1</sup>: un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités.

### **II .1.2.Les objectifs**

C'est un outil d'aide au management, en trois dimensions pour :

- **Piloter** : le tableau de bord est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite (un service, une direction...). Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.
- **Animer** : La mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. A travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégique et opérationnel.
- **Organiser** : par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques. Il peut alors réfléchir sur les leviers d'action qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines.

### **II .1.3.Les enjeux du tableau de bord**

La mission du tableau de bord est claire : il doit contenir à l'instant T, l'ensemble des informations pertinentes, nécessaires et suffisantes pour Piloter - Contrôler - Analyser - Exploiter - Décider.

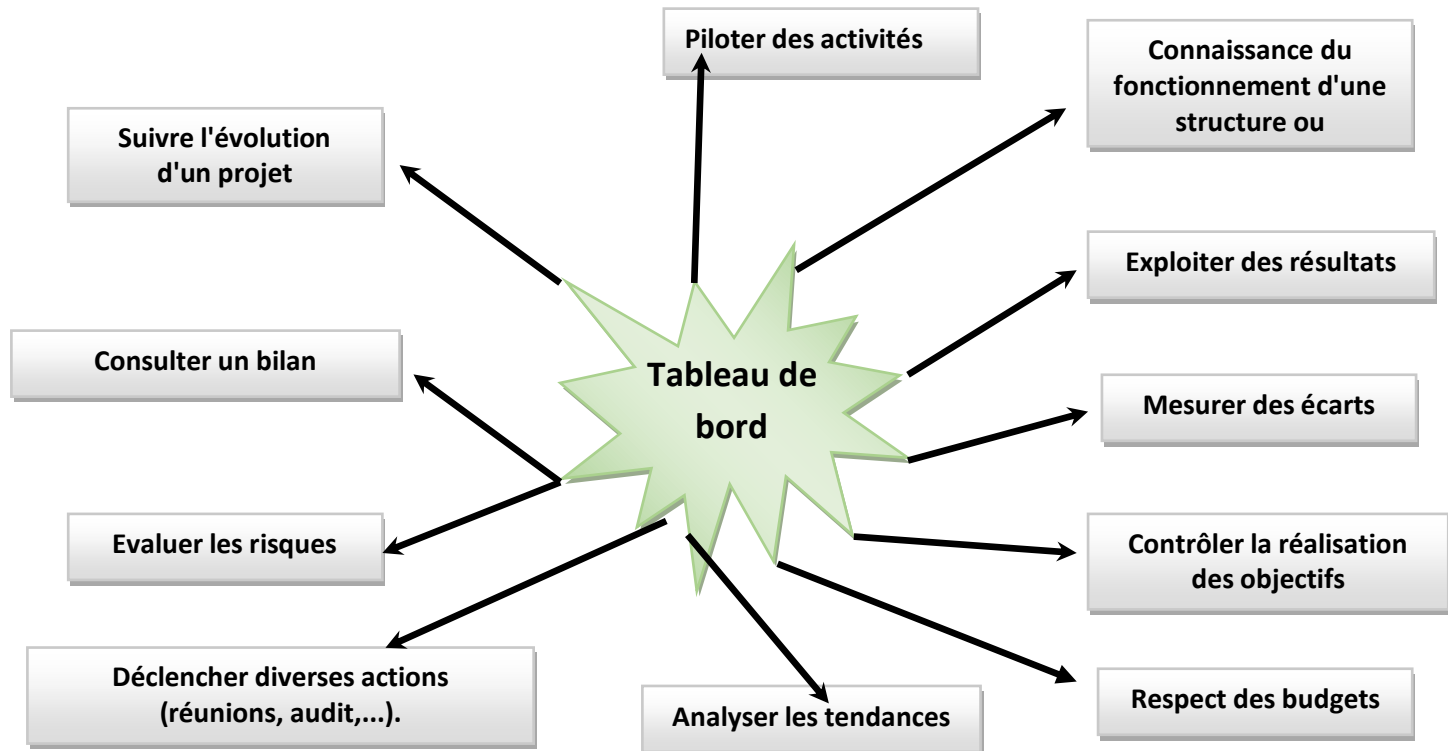
---

<sup>1</sup> HARRAT(A) : Elaboration du tableau de bord RH étude de cas de la société SAMIR, thèse professionnelle en management des ressources humaines, Euro Arab en management School,2007, P.17.

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

### II.1.3.1.Mission du tableau de bord

Schéma II-1 : les missions du tableau de bord



Source : élaboré par nous même

### II .1.4. Les rôles du tableau de bord

Réduire l'incertitude- Stabiliser l'information- Faciliter la communication- Dynamiser la réflexion-- Maîtriser le risque<sup>1</sup>

→ Pour contribuer à ce résultat, la fonction RH doit assumer au mieux ses rôles clés :

- **Rôles opérationnels :**

- Excellence administrative
- Gestion et dynamisation de l'information et de la réactivité

- **Rôles stratégiques :**

- Gestion prévisionnelle des emplois et compétences,
- anticipation des risques humains ;
- valorisation des potentiels ;
- adaptation des processus organisationnels; ...
- Gestion du changement : initiation, accélération, accompagnement et pilotage du changement.

<sup>1</sup>FERNANDEZ(A) :l'essentiel du tableau de bord, éditions Eyrolles 2013, P.9.

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

### II .1.4.1. Agir grâce aux tableaux de bord

Un tableau de bord doit dynamiser et susciter des réactions. Il doit permettre de réfléchir en commun à la mise en place d'actions et de vérifier des effets attendus par rapport à des actions engagées. Dans le fonctionnement du tableau de bord, le choix de l'action correctrice découle du constat de l'anomalie.

On constate deux grandes familles de tableaux de bord :

- Les tableaux de bord à fréquence mensuelle : ils sont les plus utilisés dans la fonction ressources humaines où le mois est le cycle le plus significatif de l'organisation (cycle de paie notamment).
- Les tableaux de bord à fréquence annuelle : ils concernent principalement les niveaux du management stratégique et la DRH qui poursuivent des objectifs prévisionnels à plus long terme<sup>1</sup>

### II .1.5.L'impact du tableau de bord RH

L'impact du tableau de bord sur la performance de la fonction RH

→ **La performance est la combinaison de :**

L'engagement des managers et collaborateurs : Conjuguer les efforts et les compétences du DRH et de ses collaborateurs pour réaliser les objectifs de l'organisation.

La compétence des managers et collaborateurs : Maîtriser les exigences des diverses fonctions de manière à fournir des prestations de qualité aux clients internes et externes.

→ **La fonction RH peut apporter la valeur :**

En contribuant au développement du leadership :

- Ce sont eux qui portent le management des RH
- Leur action contribue à l'engagement et au développement des compétences dans le terrain

En mettant à la disposition des managers et des collaborateurs des processus et outils performants :

- Pour faciliter leur gestion, grâce à l'objectivation des objectifs et feedback, grâce aussi à l'identification des écarts,

#### II .1.5.1. Les différents types de tableau de bord

On distingue 3 types de tableau de bord :

- Le tableau de bord « fonctionnel »
- Le tableau de bord « projet »
- Le tableau de bord « stratégique »

**II.1.5.2.1. Le tableau de bord « fonctionnel » :** est utilisé par la direction des ressources humaines pour suivre les objectifs déclinés à ses différentes structures.

Le responsable de la direction coordonnera les moyens mis en place et attribuera des priorités

---

<sup>1</sup>FONTAINE (k) et (A.Z) GAVINO, Op.cit. p18

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

en accord avec la direction générale.

Le tableau de bord d'une direction fonctionnelle comprendra des indicateurs propres à son activité. Ex :

- Gestion des effectifs,
- Gestion des carrières,
- Formation
- Budget de fonctionnement

**II.1.5.2.2. Le tableau de bord « projet »** : Est axé sur le pilotage du projet sous les aspects : techniques - qualité - coûts - délais.

**II.1.5.2.3. Le tableau de bord « stratégique »** : Elaboré pour les besoins des dirigeants d'une entreprise ou d'une DRH d'un groupe ou d'un holding.

Les critères retenus permettent de suivre la réalisation des objectifs : effectifs normalisés, chiffre d'affaires, masse salariale, ...

### II.1.6. Les sources d'information du tableau de bord

Toutes les informations chiffrées contenues dans le tableau de bord sont récupérées des différentes bases de données existantes de chaque structure ou entité de l'entreprise.

Ces différentes bases de données sont de la responsabilité des directions concernées.

Les éléments chiffrés récupérés dans le tableau de bord sont en rapport avec le type de tableau de bord réalisé.

Les données ainsi récupérées seront déclarées : fiables, incontestables et vérifiables à tout instant.

### Schéma II -2 : les sources d'information du tableau de bord



Source : élaboré par nous même

### II.1.7. Le tableau de bord au niveau des différents niveaux hiérarchiques

La réalisation du tableau de bord doit tenir compte de la structure organisationnelle de la direction. Il pourra être réalisé à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise :

- Direction,
- Départements,

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

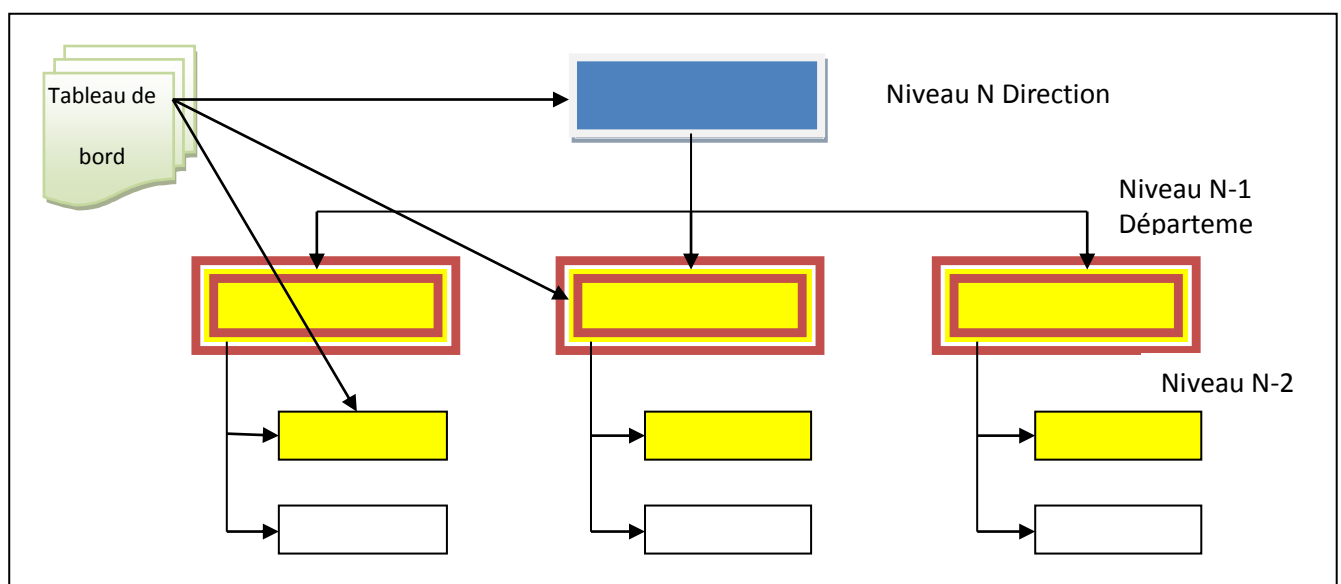
- Services.

Il sera le reflet des engagements des différents responsables hiérarchiques en charge du pilotage et de l'encadrement de leur secteur d'activité.

On trouvera dans ces différents tableaux de bord une cohérence dans le choix des indicateurs qui mesureront les engagements pris par les niveaux N - 2, N - 1 et consolidés par le niveau N.

- la direction de niveau N définit la stratégie de l'entreprise,
- les départements sont engagés sur des objectifs donnés par le niveau N,
- les services sont engagés sur des objectifs donnés par le niveau N- 1.

**Schéma II -3 : Le tableau de bord au niveau des différents niveaux hiérarchiques**



Source : document interne d'entreprise

### II.1.7.1.Méthode de mise en place du tableau de bord de pilotage<sup>1</sup>

Le tableau de bord du décideur est efficace si trois conditions majeures sont remplies :

- le décideur a déterminé les objectifs qu'il veut atteindre ;
- les objectifs ont fait l'objet de plans d'action structurés et ses actions sont inter-reliées, c'est-à-dire que sont connues a priori les relations de dépendance entre les actions, d'une part, et d'autre part, entre les actions et chaque objectif à piloter.
- les indicateurs présentés à l'examen sont en nombre limité afin de faciliter leur analyse.

Si ces trois conditions ne sont pas remplies, le tableau de bord mis en place sera vraisemblablement un tableau de bord d'activité. Si le décideur persiste dans son intention de piloter un objectif, il doit au préalable formaliser un plan d'action de réalisation de l'objectif.

<sup>1</sup> SAULOU et YVES(J) : tableaux de bord pour décideurs qualité, édition AFNOR, 2006, PP. 47-48

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

### II.1.8. Démarche pour concevoir un tableau de bord RH

#### II.1.8.1. La notion d'objectif et son utilité dans l'élaboration du tableau de bord

Définition : Les objectifs sont donc des « cibles » à atteindre ou des obligations ou contraintes que s'imposent les responsables pour assurer le développement de leur entreprise. »

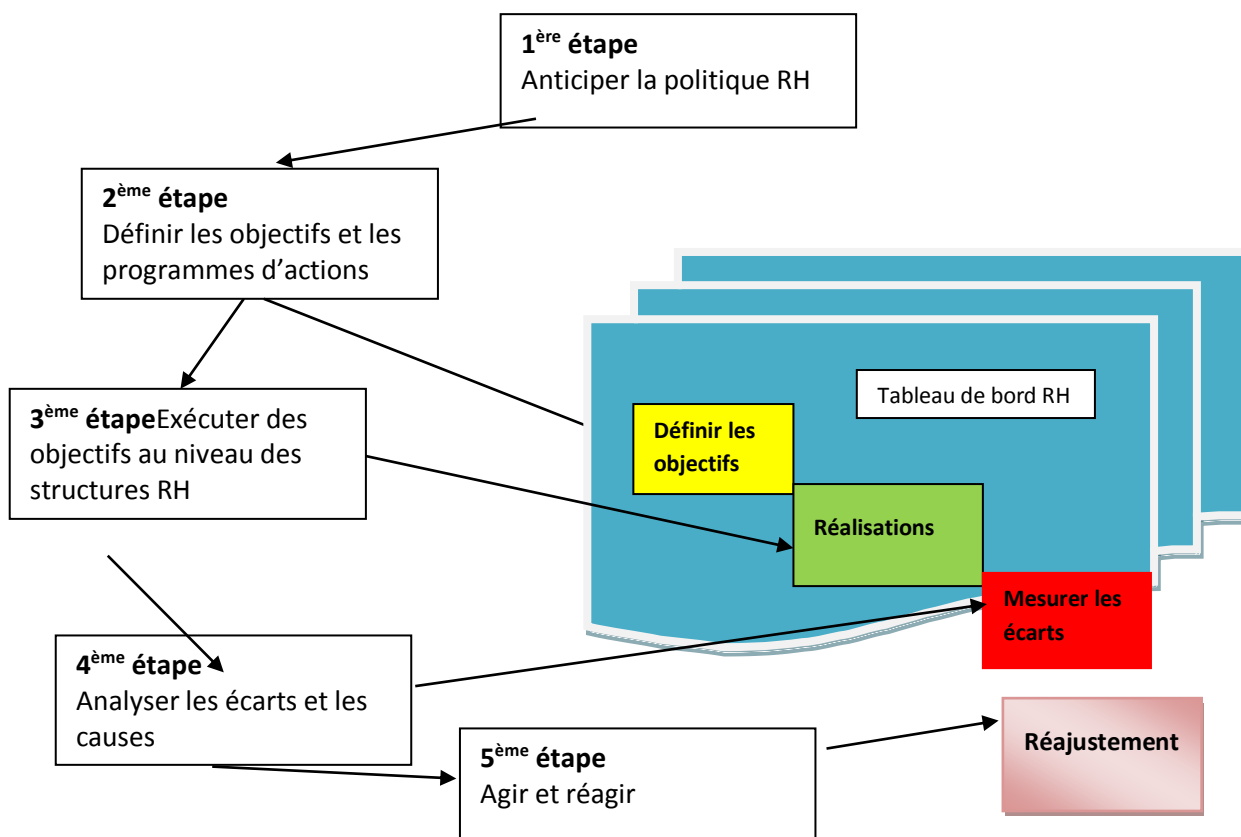
Les objectifs peuvent être quantitatifs et qualitatifs et déclinés à tous les responsables de l'entreprise

Un objectif pour qu'il soit mesurable en termes de performance doit être quantifiable et on indiquera clairement l'unité de mesure

Les objectifs déclinés doivent être un défi motivant pour les responsables concernés et devront en conséquence être :

- Atteignables,
- Définis clairement et par écrit,
- Acceptés par les parties,
- Accompagnés de moyens permettant leur réalisation,
- Contrôlés et validés,
- Revus et actualisés.

#### Schéma II-4 : Le tableau de bord RH aide au contrôle des objectifs et à leurs réalisations



Source : document interne d'entreprise

# Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

## II.2.la construction et l'élaboration des tableaux de bord

### II .2.Elaborer une maquette de données RH

#### II .2.1.Techniques utilisées dans la construction du tableau de bord

**A - Rappeler brièvement le rôle et les objectifs de la structure concernée ;**

**B - Recueil des informations :**

- Il faut saisir le plus d'informations possible
- Voir comment elles sont établies et reçues pour appréhender le fonctionnement du service
- Savoir comment il sera possible de mettre en place un tableau de bord RH
- L'élaboration d'un questionnaire type facilitera la réalisation de cette étape.

Le questionnaire portera sur les points suivants :

- Le service en question, ses liaisons,
- Ses outils d'informations, les responsabilités, les critères d'appréciation.
- 

**C - Détermination des caractéristiques du service :**

**C 1. Fonctionnement :** Missions, Objectifs, Tâches.

**C 2. Moyens disponibles ou ressources :** Ressources humaines, Ressources financières, Ressources matérielles.

**C 3. Etude des liaisons internes et externes**

- Liaisons internes avec les autres services de l'organisation
- Liaisons externes que peut avoir le service avec l'environnement

**C 4. Les outils d'information.**

Recherche et recensement des outils d'information et d'action préexistants, autrement dit les documents qui sont utilisés par le responsable.

Exemples : Budget, plan de développement, documents de gestion, documents de statistiques, rapports d'activité...

**C 5. Les responsabilités :**

Détermination des points clés des responsabilités : choix et objectifs prioritaires des responsables.

**C 6. Les critères d'appréciation :**

Examen des principaux critères sur lesquels est évalué le responsable : Quantité, Qualité, Dépenses.

**D- L'élaboration :** Dès que les informations sont recueillies, le TB peut prendre forme par la sélection des :

- Objectifs
- Points clés
- Indicateurs
- Formes
- Périodicité

# Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

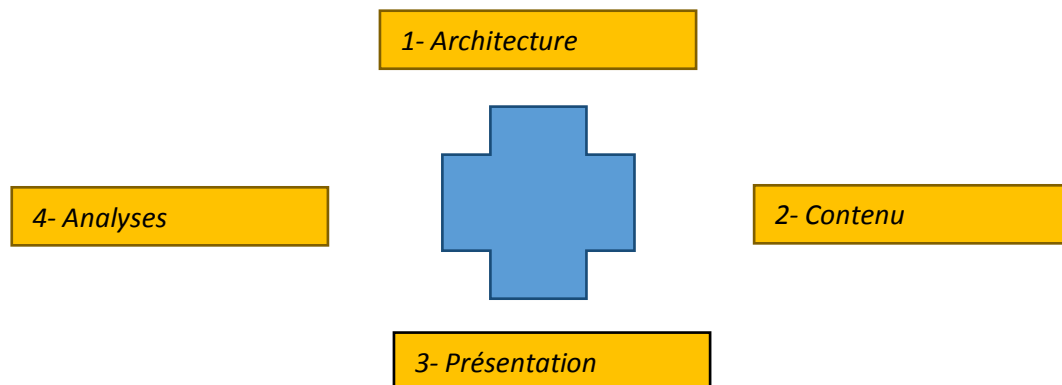
---

## II .2.2.Les 4 axes du tableau de bord

Le tableau de bord est un document de suivi qui doit être fiable. Sa construction doit répondre à une logique structurée en 4 axes :

- l'architecture générale du document (articulation, structuration des thèmes),
- le contenu (documentation et informations issues des bases de données opérationnelles),
- la présentation (tableaux, graphiques, indicateurs de suivi),
- les analyses (exposé des faits, commentaires et observations de la situation et des Tendances).

### Schéma II -5 : les 4 axes du tableau de bord



**Source :** élaboré par nous même

#### L'axe 1 : L'architecture du document

Le document doit être structuré en fonction des besoins du manager et de l'utilisation qu'il veut en faire. Une réflexion sur la structure du document contribue :

- à faciliter l'accès du manager aux informations recherchées,
- à faciliter sa lecture.

L'architecture doit porter sur :

- l'organisation générale du document (la place des grands thèmes : Rémunération effectifs, formation, chiffre d'affaire,...) ;
- le bon niveau de découpage du document en fonction des priorités de l'entité gérée (le document global, dès sa conception, peut être séparé en plusieurs parties indépendantes pour être diffusé à des personnes différentes) ;
- l'ordonnement des chapitres ;
- l'emplacement des indicateurs graphiques ;
- l'emplacement des tableaux ;
- l'emplacement des commentaires ;
- la séquence des thèmes abordés.

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

### L'axe 2 : Le contenu

Le contenu doit être examiné : Sous l'aspect rédactionnel et par rapport à l'information donnée

Sous l'aspect rédactionnel : on s'attachera à :

- être explicite dans la formulation,
- aérer la présentation,
- présenter des faits objectifs,
- attirer l'attention sur les points importants (risques, écarts, ...).

Par rapport à l'information donnée. Il est important de définir :

- le type d'information qui devra être présenté
- le niveau de détails attendus (pas trop de détails, pour ne pas alourdir le document ;
- le choix des indicateurs pertinents qui caractérisent au mieux l'activité concernée.

Par ailleurs l'information donnée ne peut figurer dans le tableau de bord qu'après avoir été analysée, elle doit être : référencée, accessible, validée et vérifiable.

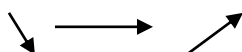
### L'axe 3 : La présentation.

La présentation, la composition et l'illustration du document sont des facteurs essentiels pour la compréhension et l'interprétation des faits présentés.

Les pictogrammes font passer un message immédiat qui devra être complété par des commentaires, des chiffres et des graphiques.

Il est recommandé de définir les aspects suivants :

Les symboles d'alerte (pictogrammes)

Les symboles de tendance 

Les codes couleur en fonction des priorités,

Les types de représentation graphiques (histogramme, secteurs, aires,...),

La diffusion du document (hiérarchie directe, structures de la direction, unités, actionnaires...).

### L'axe 4 : Les analyses.

L'analyse des résultats consiste à :

- Evaluer les réalisations par l'identification des écarts par rapport aux objectifs,
- Situer les écarts au niveau des centres de responsabilités (personnel, formation, paie...),
- identifier les risques et anticiper sur les conséquences à court et moyen terme.

### II .2.3.la construction du tableau de bord

Un tableau de bord constitue la mise en forme synthétique et pédagogique des informations utiles à un responsable pour piloter le centre d'activité qui lui a été confié. Par vocation, c'est un outil d'information, d'alerte, de communication et d'incitation à la décision.

Concevoir un tableau de bord consiste donc à :

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

- convenir des activités à mesurer,
- réunir les informations utiles au fonctionnement du tableau de bord,
- retenir et mettre en évidence les indicateurs de mesure d'activité ;
- personnaliser le document par activité tout en respectant une présentation homogène au sein de la société ;

Ex : la rémunération, la formation, l'absentéisme, les accidents de travail doivent être individualisés dans des canevas en intégrant toutes les données qui permettent de mesurer les réalisations par comparaison aux objectifs fixés.

Plusieurs choix techniques s'imposent, ils concernent :

- les zones référentielles, les points de comparaisons possibles pour apprécier les résultats réels constatés à un instant donné ;
- les indicateurs de gestion sélectionnés ;
- les modalités de collecte et d'édition des informations.

### II .2.4.Les instruments du tableau de bord : <sup>1</sup>

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises.

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

Indicateurs ;

Résultats ;

Objectifs ;

Ecarts.

#### **A-Indicateurs :**

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

#### **B-Résultats réels:**

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

#### **C-Objectifs :**

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

#### **D-Ecarts :**

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

---

<sup>1</sup> HARRAT (A),Op.cit,PP.30-31.

## **Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH**

---

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

### **A- Les écarts**

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

Exemple : Ecart sur les ventes pour un commercial.

### **A- Les ratios**

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;

Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

### **B- Les graphiques**

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

### **C- Les clignotants**

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

### **II .2.5.Fréquence dans le suivi d'une activité.**

La vitesse d'évolution de la situation, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, ne permet plus de se contenter de mesures à intervalles éloignés. La récurrence de la mesure à intervalles rapprochés permet de mieux suivre et comprendre les phénomènes qualitatifs, et notamment humains, dans les organisations.

L'échelle de temps retenue pour suivre une activité est fonction de la périodicité de la mise à disposition des informations et du besoin des responsables (réactivité). La diffusion habituelle des informations étant le mois, les suivis se feront :

- mensuellement,
- trimestriellement,
- semestriellement,
- annuellement.

## **Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH**

---

Dans tous les cas, on privilégiera une analyse en cumul. Cette analyse cumulée permet :

- d'obtenir la tendance à terminaison par rapport à un objectif,
- d'anticiper des actions correctives.

Les rapports mensuels permettent un contrôle de l'activité à une fréquence acceptable pour agir, en cas de nécessité, sur les causes des dérives et pour piloter dynamiquement les activités.

Les rapports trimestriels sont plus des rapports de présentation de type bilan d'activités. Ils servent de support de démonstration à une politique d'entreprise ou de stratégie.

### **II .2.6.Evaluer et faire évoluer le tableau de bord**

Une entreprise, une direction, un service sont des systèmes ouverts et vivants ; le tableau de bord doit donc pouvoir évoluer.

La pertinence des indicateurs et des informations induites est intimement liée au contexte.

Avec la mise en place de plans sociaux, l'implantation d'une nouvelle réglementation, le contrôle d'une activité nouvelle, le tableau de bord RH doit être réaménagé et adapté pour suivre et contrôler d'autres variables.

D'autre part la suppression d'activité va induire la suppression de leur contrôle, donc des indicateurs peuvent être supprimés.

Il est donc indispensable d'évaluer périodiquement le contenu du tableau de bord afin de s'assurer qu'il répond effectivement au besoin de la gestion RH.

Evaluer et évoluer sont deux actions complémentaires pour la mise à jour du tableau de bord.

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

### II.3.La mesure et les indicateurs de pilotage de l'activité RH

#### II.3.1.Le tableau de bord(RH) : indicateurs clé des RH

Au niveau RH, la notion de tableau de bord a beaucoup plus de difficultés à s'imposer. Les statistiques généralement élaborées (effectifs, cout du personnel, rotation, absentéisme) sont certes utiles, mais ne constituent pas des indicateurs de pilotage pertinents.

L'importance clé du facteur humain dans l'entreprise réclame la construction d'indicateurs RH pertinents pour le pilotage de la performance de l'entreprise. Ces indicateurs permettront de déterminer les priorités d'action, pour corriger ou anticiper les problèmes, et d'évaluer correctement le succès des programmes mis en œuvre.

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure ,résultant de la collecte de données sur un état ,sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »<sup>1</sup>

#### II .3.2.Rôle des indicateurs de gestion.

- Faciliter la **communication**, par un langage et un **référentiel** commun,
- Faciliter la **mobilisation** vers un objectif commun,
- Faciliter l'**évaluation** des stratégies, des progrès, des tendances,
- Fournir des données **quantifiées**, en permettant de déterminer concrètement le nombre et la qualité des dispositifs à mettre en place.

#### II .3.3.l' identification des indicateurs.

Le choix d'un indicateur doit préciser sur quoi porte le suivi.

- Les indicateurs doivent être pertinents, fidèles et constants, justes et précis.
- Les indicateurs ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension,
- L'indicateur doit induire l'action,
- L'indicateur doit être constructible,

---

<sup>1</sup> VOYER, (P) : tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Presses de l'Université du Québec, 1999, P. 61.

## **Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH**

---

### **II .3.4.Méthode d'élaboration d'un indicateur RH: le système métrique de la GRH**

Pour obtenir des indicateurs de qualité, il faut les élaborer en suivant une méthode rigoureuse. Elle se divise en sept étapes :<sup>1</sup>

- **Définir ce que l'on veut mesurer.**
- **Définir l'impact de la mesure.**
- **Choisir la mesure.**
- **Valider la mesure.**
- **Définir les règles d'interprétation de la mesure.**
- **Décider comment représenter la mesure, à qui elle sera transmise et à quelle fréquence.**
- **Tester la mesure**

**On Explicitant de ces étapes :**

#### **II .3.4.1.Définir ce que l'on veut mesurer**

Il faut définir ce que l'on veut mesurer car on ne peut mesurer que ce que l'on a bien identifié.

Définir l'objet de mesure peut se faire de plusieurs manières. La plus simple est de prendre une définition dans un livre ou dans un dictionnaire. Ex définir le turn over, les accidents de travail... Il n'y a pas de bonne définition dans l'absolu. Est bonne celle qui fait consensus dans l'organisation, celle sur laquelle s'entendent les membres de la DRH après avoir bien réfléchi à ce qu'ils voulaient mesurer.

#### **II .3.4.2.Définir l'impact de la mesure.**

Définir l'importance de mesurer une donnée, et déterminer l'impact si elle n'est pas mesurée.

Ex : - Mesurer l'impact de l'augmentation de la masse salariale sur le chiffre d'affaire.

- Mesurer la productivité de la personne
- Mesurer l'effort de formation
- Mesurer l'effet des heures supplémentaires

Ex : **mesurer le niveau de motivation du personnel.**

---

<sup>1</sup>JEAN-YVES LE LOUARN : les tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH, éditions liaisons, 2008, PP.41-42

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

Deux questions se posent : qu'est-ce qui fera varier à la hausse ou à la baisse la motivation au travail du personnel ? Que se produira-t-il lorsqu'elle variera ?

A la première question : les modifications de la politique salariale de l'entreprise, la fixation d'objectifs de travail ambitieux, l'augmentation de la pression au travail, les décisions des dirigeants allant à l'encontre des intérêts du personnel, etc.

Sur la seconde question, elle notera peut-être que varieront la productivité du personnel, son engagement à l'égard de l'entreprise, son degré de satisfaction au travail, sa volonté de faire des heures supplémentaires, etc.

On aura ainsi un modèle théorique des tenants et des aboutissants de la motivation au travail du personnel.

### II .3.4.3.Choisir la mesure

Que peut-on mesurer, comment mesurer, comment représenter la mesure et où trouver les données nécessaires ?

### II .3.4.4.Valider la mesure

Valider une mesure, c'est vérifier sa capacité à bien mesurer ce qu'elle est censée mesurer. La validation consiste à vérifier que la mesure capte bien l'essentiel du phénomène mesuré. C'est-à-dire qu'elle mesure bien les principales dimensions du concept qu'elle est censée mesurer.

### II .3.4.5.Définir les règles d'interprétation de la mesure

Une mesure doit être analysée, évaluée afin d'en tirer des pistes d'action. Pour ce faire, il faut se doter de règles d'interprétation. Il faut définir le sens de variation de la mesure : augmenter ou diminuer ? Préciser ce que la variation signifie.

C'est l'établissement de la **norme et des balises**.

**La norme** est fixée de trois manières : par rapport au passé, par rapport à une moyenne, par rapport à une valeur externe (ex loi sur coût de formation en entreprise).

**Quant aux balises**, elles fixent les limites inférieures ou supérieures au-delà desquelles une

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

action correctrice doit être déclenchée. Par exemple, fixer le taux du turnover annuel à 6 %, en s'appuyant sur le taux moyen des dix dernières années.

On tolère que ce taux monte à 8 % une année donnée, mais si le taux dépasse 8 %, il faut déclencher une investigation permettant de mettre en place un plan d'action pour revenir à la normale l'année suivante.

### II .3.4.6. Décider comment représenter la mesure, à qui elle sera transmise et à quelle fréquence.

Celle-ci peut être présentée sous la forme d'un simple chiffre, d'une image ou icône, d'un tableau, d'un schéma ou d'un graphique.

L'indicateur sera communiqué aux personnes autorisées et qui en ont besoin ; il faudra décider de la fréquence de production et de diffusion de l'indicateur : mensuelle, trimestrielle annuelle, etc.

### II .3.4.7. Tester la mesure

Effectuer une mesure « à blanc » de l'indicateur afin de vérifier que l'on peut vraiment le calculer et que les données sont facilement accessibles. Si tout est conforme aux attentes, l'indicateur sera adopté ; sinon, le modifier.

### II .3.5. Identifier les indicateurs en fonction des objectifs RH

Une fois qu'une organisation a défini sa mission, mis en place ses structures et établi ses objectifs, il faut un moyen pour mesurer les progrès vers ces objectifs. Cet outil est l'indicateur de gestion.

Un indicateur de gestion est un outil d'évaluation et d'aide à la **décision** grâce auquel on va pouvoir mesurer, à un instant donné et face à un objectif, une situation de façon relativement objective.

Les Indicateurs clés de performance sont ces mesures et choisir les bons Indicateurs de gestion, **c'est assurer une bonne gestion par un suivi efficace. Si on ne peut mesurer, on ne peut gérer !**

## **Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH**

---

Dans le choix des indicateurs clés de performance, il est primordial de se limiter strictement aux facteurs qui sont essentiels à l'obtention des objectifs de l'entreprise.

Un indicateur n'est pas un chiffre absolu, mais plutôt un pourcentage, une moyenne, un ratio, un taux, ou une alerte, face à des objectifs d'amélioration précis.

### **II.3.6. Les grandes familles d'indicateurs de la fonction RH.**

On distingue,

#### **II .3.6.1. Les indicateurs de résultats de la GRH.**

Ils permettent à partir des résultats obtenus de mesurer le niveau de l'atteinte des objectifs. Ils concernent tout particulièrement les effectifs, les mobilités, la masse salariale, la formation... Ils aident la direction des ressources humaines à suivre la réalisation de ses objectifs.

#### **II .3.6.2. Les indicateurs de climat social.**

Ils suivent l'absentéisme, les accidents, les conflits, les relations sociales... Ils permettent aux managers, aux dirigeants et à la DRH de mesurer le niveau d'implication des équipes et de pouvoir agir sur le climat et prévenir les dysfonctionnements sociaux.

#### **II .3.6.3. Les indicateurs de la contribution de la fonction RH à la réussite de l'organisation.**

L'objectif de ces indicateurs est de montrer que la fonction RH oriente ses actions vers la réalisation générale de la politique de l'entreprise et de faire reconnaître la part de l'apport de la fonction RH dans l'atteinte de ses résultats globaux.

### **II.3.7. Critères d'un bon indicateur de gestion**

Produire des indicateurs de qualité Pour être utiles et efficaces, les indicateurs doivent satisfaire plusieurs caractéristiques :<sup>1</sup>

- Les indicateurs doivent être fiables.
- Les indicateurs doivent pouvoir être obtenus rapidement
- Les indicateurs doivent être faciles à interpréter
- Les indicateurs ne doivent pas agréger un nombre trop important de données.

---

<sup>1</sup>MILLIE-TIMBAL (M.H) : Construire des tableaux de bord utiles, édition Gereso, 2016, P.72.

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

### II .3.7.1.la meilleure périodicité pour les indicateurs

L'échelle de temps retenue pour suivre une activité est fonction de la périodicité de la mise à disposition des informations et du besoin des responsables (réactivité).

La diffusion habituelle des informations étant le mois, les suivis se feront :

- mensuellement,
- trimestriellement,
- semestriellement.
- annuellement.

Dans tous les cas, on privilégiera une analyse en cumul. Cette analyse cumulée permet :

- d'obtenir la tendance à terminaison par rapport à un objectif,
- d'anticiper des actions correctives.

Les rapports mensuels permettent un contrôle de l'activité à une fréquence acceptable pour agir, en cas de nécessité, sur les causes des dérives et pour piloter dynamiquement les activités.

Les rapports trimestriels sont plus des rapports de présentation de type bilan d'activités. Ils servent de support de démonstration à une politique d'entreprise ou de stratégie.

### II .3.8.Les catégories d'indicateurs : carrière, effectifs, rémunérations, mesure des absences, masse salariale, formation

La détermination des indicateurs est liée aux missions et activités de la GRH. Ces indicateurs sont organisés et déclinés à partir de l'objectif suivi en indicateurs principaux, et cibles.

#### II .3.8.1.Les 3 rôles d'un indicateur social<sup>1</sup>

- ✓ **Informé** : Le premier rôle dévolu à tout indicateur social est un rôle d'information. Cette information permet à l'entreprise de mesurer le résultat de la politique sociale qu'elle a mise en œuvre.
- ✓ **Diagnostiquer** : Le deuxième rôle des indicateurs sociaux est de permettre un diagnostic, c'est-à-dire de faire ressortir l'écart qu'il y a entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale. Ce constat met d'une part en valeur un

---

<sup>1</sup>TAIEB (J.P), Op.cit. ,P.43.

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

phénomène pressenti ou non qu'est la corrélation entre deux variables, et il donne d'autre part naissance à la prévision.

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

### II .3.8.2. Présenter les indicateurs :<sup>1</sup>

Plus la présentation est visuelle, plus elle parle, plus elle permet la compréhension des évolutions et des comparaisons, plus elle amène à chacun à réagir et à donner un feed-back à propos des indicateurs, de leur mesure, des résultats obtenus .Graphes, les histogrammes, les pictogrammes sont les bienvenus. Des commentaires synthétiques associés à chaque présentation permettent de compléter les données chiffrées et les ratios.

### II .3.9. Les ratios

Un **ratio** est le rapport significatif de la mesure d'un indicateur sur un autre indicateur.

Le résultat de cette opération devient à son tour un nouvel indicateur qui sera analysé comme tel.

**Principaux ratios de gestion du personnel ;** Ratios d'analyse seront successivement présentés.

#### II .3.9.1. Ratio moyen de dépenses de personnel

**Le coût par salarié**

**Frais de personnel**  
**Nombre de salariés**

Frais de personnel = Salaires bruts + Charges + Taxes fiscales et parafiscales + Participations et contributions sociales + Avantages sociaux.

Nombre de salariés = total des salariés payés au cours de la période considérée.

#### II .3.9.1. Ratio de rémunération

**Ratio de rémunération moyenne**

**Masse salariale annuelle**  
**Effectif moyen mensuel**

---

<sup>1</sup>JOCELYNEJ (R) : la construction des indicateurs et des tableaux de bord :un défis stratégique pour la GRH ?, personnel &gestion N°9 octobre 2004, P.14.

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

Masse salariale annuelle = total des salaires et charges versés au cours de l'année.

Effectif moyen mensuel = somme des effectifs mensuels payés arrêtés au dernier jour de chaque mois, divisée par 12.

L'analyse de la rémunération peut subir des fluctuations par rapport au prévisionnel et peut produire des changements de situation qu'on appelle « effet ».

✓ **Effet de report :**

Incidence des augmentations de l'année N – 1 sur l'évolution en masse de l'année N.

✓ **Effet d'effectif :**

Evolution de la MS causée par la variation des effectifs au cours de périodes étudiées.

✓ **Effet de structure :**

Évolution de la MS causée par le changement dans la répartition de la population entre les différentes catégories au cours des périodes étudiées.

✓ **Effet de noria :**

Évolution de la MS causée par les mouvements d'entrées et de sorties du personnel au cours de la période étudiée

### II .3.9.3.Ratio de hiérarchie des salaires

$$\frac{\text{Salaire moyen des catégories les mieux rémunérées}}{\text{Moyen des catégories les moins bien rémunérées}}$$

Salaire moyen par catégorie = total des salaires bruts d'une catégorie sur une période déterminée, divisé par l'effectif payé de cette catégorie sur la même période.

**II.3.9.4. Ratio de promotion** Ce ratio se calcule pour l'effectif total de la société, par catégorie professionnelle et par sexe.

$$\frac{\text{Nombre de promotions annuelles}}{\text{Effectif moyen}}$$

Nombre de promotions annuelles = nombre de salariés promus à une catégorie supérieure au cours de l'année.

(Lorsque ce ratio se calcule par catégorie, il convient de compter les salariés promus dans la catégorie d'origine et non dans celle d'arrivée.)

### II .3.9.5.Ratios de formation.

Ce ratio peut se calculer pour l'effectif total de société, par établissement et par catégorie professionnelle.

$$\frac{\text{Dépenses de formation}}{\text{Masse salariale}}$$

On prendra ainsi l'ensemble des frais imputables à la formation au cours d'un exercice donné.

Dépenses de formation = Frais de convention de formation (frais pédagogique + restauration + hébergement éventuellement) + frais de transport.

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

Et ou frais de location de salle et de matériel, des frais de rémunération des formateurs, des frais du chargé du suivi de la formation.

Masse salariale = au sens de la déclaration annuelle des salaires, total des rémunérations brutes versées au cours de l'année civile.

### II .3.9.6. Ratio de salariés formés

Ce ratio se calcule pour l'effectif total de la société, par établissement et par catégorie professionnelle.

$$\frac{\text{Nombre de salariés formés}}{\text{Effectif}}$$

Nombre de salariés formés = on comptera une seule fois un salarié formé à plusieurs reprises au cours d'un exercice.

Nombre de salariés à l'effectif = total des salariés présents quelle que soit la nature de leur contrat.

$$\frac{\text{Nombre de participants}}{\text{Effectif}}$$

Nombre d'inscrits

### II .3.9.7. Consommation du budget formation ;

$$\frac{\text{Budget réalisé}}{\text{Budget prévu}}$$

### II.3.9.8. Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques :

Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques

Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques

### II .3.9.9. Ratio effectif CDD et CDI : Ce premier ratio se calcule généralement au mois

$$\frac{\text{Effectif CDD}}{\text{Effectif inscrit X Horaire mensuel}}$$

Effectif inscrit x horaire mensuel = total de toutes les heures de travail effectuées au cours du mois par les salariés de l'entreprise (ayant un contrat de travail)

$$\frac{\text{Effectif CDI permanent}}{\text{Effectif au 31 décembre de l'année}}$$

Effectif au 31 décembre de l'année = ensemble des salariés présents au 31 décembre de l'année, quelle que soit la nature de leur contrat de travail (CDI, CDD).

### II .3.9.10. Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques :

Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques / Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

### II .3.9.11.Ratios de situation ;

**Ratio d'âge : l'âge moyen** Ce ratio se calcule une fois par an.

$$\frac{\text{Somme des âges des salariés}}{\text{Effectif}}$$

Somme des âges des salariés présents à un moment donné.

Effectif = total des salariés présents au même moment.

**II .3.9.12.Ratio de vieillissement ;** Ce ratio se calcule une fois par an (toujours au même moment donné). **Nombre de salariés à X ans de la retraite**

$$\text{Effectif}$$

Nombre de salariés à X ans de la retraite = total des salariés dont le départ prévu à la retraite (60 ans) est inférieur ou égal à X.

**II .3.9.13.Ratio de stabilité ;** Se calcule une fois par an à un moment donné toujours le même.

$$\frac{\text{Nombre de salariés depuis N ans dans l'entreprise}}{\text{Effectif moyen}}$$

Nombre de salariés depuis N ans dans l'entreprise = total des salariés présents depuis N années dans l'entreprise.

Ce ratio peut se calculer également par répartition des anciennetés par classe.

### II .3.9.14.Ratios de structure

Nous avons deux ratios ;

#### 1- le taux d'encadrement

$$\frac{\text{Effectif (cadre ou maîtrise ou exécution)}}{\text{Effectif moyen (toutes catégories confondues)}}$$

### II.3.9.15.Ratios de mouvement de main d'œuvre

$$\text{Ratio de turn-over ; } \frac{\text{Nombre de départs}}{\text{Effectif moyen}}$$

Nombre de départs = total des ruptures de contrat de l'année quel qu'en soit le motif (hors licenciement économique).

$$\text{II 3.9.16. Ratio de déperdition ; } \frac{\text{Nombre d'embauchés}}{\text{Nombre de départs volontaires}}$$

Nombre d'embauchés = total des embauches de l'année.

Nombre de départs volontaires = total de départs de contrat à durée indéterminée (fin de période d'essai à l'initiative du salarié et démission. Ne pas compter les départs en retraite.

### II.3.9.17.Ratio de mobilité fonctionnelle :

$$\frac{\text{Nombre de salariés ayant changé de fonction}}{\text{Effectif moyen}}$$

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

Nombre de salariés ayant changé de fonction = total des salariés d'une même entité juridique qui passent d'une famille professionnelle à une autre famille professionnelle de l'entreprise (exemple : une secrétaire de direction qui devient assistante du personnel),

**II.3.9.18. Ratio d'absentéisme ;** Ce ratio se calcule généralement sur le mois.

$$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Effectif inscrit X Nombre d'heures théoriques}}$$

Nombre d'heures d'absence = total sur une période déterminée, du nombre d'heures d'absence (rémunérées ou non).

Effectif inscrit en théorie X nombre d'heures théoriques mensuelles = total des heures théoriques qui auraient dû être travaillées dans le mois par tout le personnel inscrit à l'effectif.

**II.3.9.19. Ratio de sécurité :** Ce ratio se calcule sur l'année.

$$\frac{\text{Nombre d'accidents avec arrêts}}{\text{Nombre d'heures théoriques de travail}}$$

Nombre d'accidents avec arrêt = on s'intéresse uniquement au total annuel des accidents du travail. Seuls les accidents ayant entraîné un arrêt de travail sont comptabilisés. Le jour de l'accident est toujours à la charge de l'employeur donc si le salarié revient travailler le lendemain, on considère qu'il n'y a pas eu d'arrêt de travail.

Nombre d'heures théoriques de travail = nombre total d'heures qui auraient dû être effectuées par tout le personnel inscrit à l'effectif au cours de l'année.

**Taux de gravité des accidents du travail ;**

$$\frac{\text{Nombre de journées perdues}}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

Nombre de journées perdues = somme des journées d'arrêt de travail perdues dans l'année, suite à un accident du travail.

Nombre d'heures travaillées = somme des heures réellement travaillées par tout le personnel durant l'année.

**II .3.9.20. Ratios financiers ; Ratio de productivité** La contribution économique par salarié.

$$\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Effectif moyen}}$$

Chiffre d'affaires = nombre de produits vendus x prix de vente.

**Ce que rapporte un salarié.**

$$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectif moyen}}$$

## Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH

---

Valeur ajoutée = définition comptable comprenant pour un exercice, la production vendue + la production stockée + la production immobilisée - la consommation de l'exercice provenant d'un tiers.

### Ratios de mouvement de main d'œuvre

Ratio de turn-over ;

$$\frac{\text{Nombre de départs}}{\text{Effectif moyen}}$$

Nombre de départs = total des ruptures de contrat de l'année quel qu'en soit le motif (hors licenciement économique).

### II.3.10. Le tableau de bord comme Un outil d'aide à la gestion et à la décision<sup>1</sup>

C'est un outil d'aide à la gestion, conçu pour analyser la performance.

Le tableau de bord est ainsi, indispensable à la bonne gestion de l'ensemble des moyens dont dispose le responsable d'une entreprise, d'un département ou d'une unité de travail pour accomplir ses missions.

C'est un outil d'aide à la décision, conçu pour atteindre les objectifs. Le tableau de bord donne des informations sur les points-clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. La connaissance des points faible doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme.

Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire. Il permet aux décideurs enfin de prendre des décisions efficaces, efficaces et justes basées sur des informations pertinentes.

---

<sup>1</sup>CHAALI(K) et BENTAHAR(M), Le SIRH : Tableau de bord RH comme outil de pilotage et de Prise de décisions, IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), FSJES Tanger Université Abdelmalek Essaidi, 2017, PP.45-59.

## **Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH**

---

Bref , On peut conclure que le tableau de bord est un outil qui répondre mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant humaines et sociales, il constitue un support d'informations de structure et de contenu stable sur une certaine période de temps, il projette l'avenir et les conséquences des décisions ainsi il offre une vision globale des activités.

Les nouvelles tendances RH ont obligé l'entreprise à investir dans les ressources humaines pour cela, le tableau de bord social est un nouveau concept qui permet de mesurer les résultats de la politique sociale de l'entreprise afin de prendre des actions correctives il est alors plus aisé pour les responsables RH de convaincre la direction des retombées économiques positives de leur gestion sociale

Finalement, le pilotage social est nécessaire actuellement pour accompagner les évolutions de climat social de l'entreprise pour le bien-être du personnel, un climat social favorable et disposer les meilleures ressources humaines.

Chapitre

III

## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

### **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma:**

Dans ce chapitre, on va présenter l'organisme d'accueil « la Société Nationale de l'Electricité et du GAZ : SONELGAZ, la compagnie chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie, ses missions, ses filiales. Ensuite nous allons présenter et analyser les principaux tableaux de bord RH par une analyse analytique. Enfin on va interpréter et analyser les résultats de l'enquête par entretien qui apportent des éléments de réponse aux questions posées dans la problématique.

- 1. Présentation de la direction de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est à Guelma.**
- 2. Analyse des tableaux de bord RH au sein la direction de distribution**
- 3. Réalisation de l'enquête et analyses des résultats.**

# Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

## III.1. présentation de la direction de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est-Guelma-

### III.1.1.Présentation du groupe SONELGAZ<sup>1</sup>

**SONELGAZ**, ou **Société nationale de l'électricité et du gaz**, est une compagnie chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie.

SONELGAZ vit, depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restructuration de SONELGAZ, suite à l'avènement de la loi N°01.02 du 05 février 2002 s'est achevée avec la création de l'ensemble des filiales.

SONELGAZ est aujourd'hui érigé en Groupe industriel composé de 39 filiales et 5 sociétés en participation. Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

Grâce à sa ressource humaine formée et qualifiée, le Groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions en gaz naturel, soit une couverture géographique de plus de **99%** en taux d'électrification et **55%** pour la pénétration gaz.

#### **CARTE D'IDENTITE :<sup>2</sup>**

- ✓ Création : 1969
- ✓ Forme juridique : Groupe
- ✓ Siège social : 02, Boulevard Krim Belkacem  
Alger(Algérie)
- ✓ Activité : Energie
- ✓ Produits : Gaz naturel, courtage, Électricité
- ✓ Filiales : SPE GRTG OS SDA SDC SDE SDO
- ✓ Effectifs : **84 416** à fin 2014
- ✓ Site web :[http:// www.sonelgaz.dz](http://www.sonelgaz.dz)
- ✓ Bilan comptable : 40 milliards d'euros

<sup>1</sup><http://www.sonelgaz.dz> (consulté le 20/04/2017 à 16:30)

<sup>2</sup> Document interne d'entreprise

# **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

## **III.1.2.Histoire de SONALGAZ<sup>3</sup>**

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie.

Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 98% et le taux de pénétration du gaz naturel à 43%.

### **Les débuts de l'électricité en Algérie**

Au début du 20e siècle, 16 sociétés se partageaient les concessions électriques en Algérie le groupe Lebon (Compagnie Centrale d'éclairage par le Gaz) et la Société algérienne d'éclairage et de force (SAEF) au centre et à l'ouest, la Compagnie Du Bourbonnais à l'est ainsi que les usines Lévy à Constantine.

Par décret du 16 août 1947, ces 16 compagnies concessionnaires sont transférées à EGA. Elles détenaient alors 90% des propriétés industrielles électriques et gazières du pays.

### **1962 -1969 Soutenir le développement économique et social de l'Algérie**

La prodigieuse trajectoire de cette grande entreprise nationale reflète celle de la nation algérienne qui, depuis son accession à l'indépendance en 1962, a su mobiliser ses efforts pour réorganiser son économie et répondre aux nombreux besoins sociaux d'une population à forte croissance.

### **1969création de SONELGAZ**

-C'est l'ordonnance N°69-59 du 28 juillet 1969 qui dissout l'établissement public d'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA), issu des lois françaises de nationalisation de 1947, et promulgue les statuts de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ).

-En 1969 SONELGAZ était déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelque 6000 agents. Elle desservait 700 000 clients.

-Dès sa mise en place, l'entreprise a effectué, outre la vente d'énergie, l'installation et l'entretien d'appareils domestiques fonctionnant à l'électricité ou au gaz.

---

<sup>3</sup> Direction ressource humaine

## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

-Elle s'est attachée à promouvoir l'utilisation du gaz naturel et de l'électricité dans les secteurs industriel, artisanal et domestique.

### **1977 Plan National d'Electrification**

A partir de 1977, son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays. Ainsi, elle a largement contribué à la modernisation de l'économie et à l'amélioration des conditions de vie des citoyens en Algérie.

### **1983 Première restructuration : naissance des filiales travaux**

SONELGAZ s'est restructurée une première fois et a donné naissance à cinq (05) entreprises travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication :

- KAHRIF pour l'électrification rurale ;
- KAHRAKIB pour les infrastructures et installations électriques.
- KANAGHAZ pour la réalisation des réseaux gaz.
- INERGA pour le Génie Civil.
- ETTERKIB pour le montage industriel.
- AMC pour la fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.
- C'est grâce à ces sociétés que SONELGAZ dispose actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

### **1991 Un nouveau statut pour SONELGAZ**

- SONELGAZ devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) en 1991.
- Le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature de SONELGAZ en tant qu' Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie et des mines et doté de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

# **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

## **2002 La transformation en SPA**

- Suite à la promulgation de la loi N°02/01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA).
- Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie.
- En tant que SPA, elle doit détenir un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières et a la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés.
- Cela annonce l'évolution de 2004 où; SONELGAZ devient un Groupe Industriel.

## **2004 - 2006 Le Groupe SONELGAZ: l'expansion**

- En 2004, SONELGAZ devient une holding de sociétés.
- Une partie de ses entités en charge de ses métiers de base sont érigées en filiales assurant ces activités :
- Société Algérienne de Production de l'Electricité (SPE).
- Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE).
- Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG).

## **En 2006, cinq (05) autres sociétés sont créées. Il s'agit de :**

- Opérateur du Système Electrique (OS), chargé de la conduite du système Production / Transport de l'électricité.
- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA).
- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre (SDC).
- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE).
- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest (SDO).
- Durant cette même année, les cinq (05) entreprises travaux ont réintégré le Groupe.
- Au-delà de cette évolution, assurer le service public reste la mission essentielle de SONELGAZ et constitue le fondement de sa culture d'entreprise.

## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

### **2007 - 2009 Parachèvement de la restructuration : Le renouveau**

- Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le Groupe SONELGAZ durant ces dernières années, l'enjeu étant la qualité du service rendu à la clientèle ; un projet mûri au sein de l'entreprise, pour aboutir à la finalisation de son organisation en Groupe Industriel (maison mère / filiales) constitué de trente-trois (33) filiales et de six (06) sociétés en participation directe.
- Cette période reste marquée par la détermination de SONELGAZ à faire plus et mieux, en mobilisant des financements importants afin de développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières.
- La dynamique d'investissement a concerné tous les métiers et toutes les zones géographiques, pour assurer un approvisionnement en énergie et assurer un service de qualité à la clientèle.

### **2011 - Amendement des statuts de SONELGAZ**

Les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des Ministres, le lundi 2 mai 2011 et deviennent, de ce fait, en conformité avec le dispositif de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations.

- Désormais, SONELGAZ. Spa est organisée en "société holding" sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination de **SONELGAZ**. Par ailleurs, la société holding **SONELGAZ** et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé "Groupe SONELGAZ".
- Dans les statuts amendés, SONELGAZ conserve le rôle de détenteur du portefeuille des actions constituant le capital social de ses filiales.
- les conseils d'administration des filiales, constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter le pilotage des filiales.

# Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

## III .1.3.Ressource humaine<sup>4</sup>

- le Groupe SONELGAZ est considérée comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel. Ces trente-cinq dernières années, les effectifs, toutes catégories confondues, sont passés de 15 760 agents en 1980 à plus de **84 416** à fin 2014.
- En termes de répartition de la ressource humaine par secteur d'activité, la société holding n'emploie que 503 agents, l'essentiel des effectifs étant réparti sur les autres sociétés du Groupe.
- Les filiales Activités de distributions et technologies associées présentent le plus important nombre de personnel, avec 25.429 agents, suivies des activités prestations de services avec 20.261 agents, viennent en troisième position les activités de travaux et production industrielles avec 15.751 agents et enfin les Activités des Industries Energétiques avec un effectif de 10.654 agents

## III.1.4.les filiales et les participations de holding SONELGAZ

Figure III.1 : les filiales et les participations de holding SONELGAZ



Source : document interne d'entreprise

<sup>4</sup> Direction ressource humaine

## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

### **III.1.5.Organisation de groupe SONELGAZ <sup>5</sup>**

Les nouveaux statuts de la holding SONELGAZ consacrent le principe du groupe industriel constitué de la SONELGAZ/SPA et de ses filiales. Les activités opérationnelles étant dévolues à ses sociétés, la holding SONELGAZ assure, désormais, le pilotage du Groupe, à travers l'exercice des missions de politique et stratégie. A ce titre, elle élabore et met en œuvre la stratégie de développement du Groupe dans son ensemble ainsi que la politique financière et Ressources Humaines. Elle a également pour objet la gestion du portefeuille, veille à l'application de la réglementation et assure ses missions liées à l'audit interne et l'inspection.

Pour assurer donc ses nouvelles missions, SONELGAZ s'est dotée d'une nouvelle macrostructure et d'une nouvelle organisation qui a ainsi mis en place quatre pôles, à savoir :

La direction Générale du développement Industriel et de l'Intégration Nationale, prend la dénomination de **Direction Générale des Activités Industrielles, du Développement Industriel et de l'Intégration Nationale**, par abréviation **DGDI**, en sus de ses activités elle sera chargée du suivi des sociétés, AMC, ROUIBA ECLAIRAGE, MEI, CAMEG, SKMK, GEAT, HYENCO et la société en liquidation SIMAS du pôle des Activités Industrielles.

Par ailleurs, la **Direction des Ressources Humaines**, se transforme en **Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation**, par abréviation **DCH**, et prendra sous sa coupe les activités de développement des Activités.

---

<sup>5</sup><http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=52>

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

**Tableau III-1 : organisation de groupe SONELGAZ**

pôles	Sociétés
<b>Le pôle des Industries Energétiques (PIE)</b>	qui sera chargé du suivi des sociétés SPE, SKTM, GRTE, GRTG, OS, CEEG, SDA, SDC, SDE, SDO, SKS, SKT, SKB, SKD ainsi que les sociétés en participation, AEC, TMBT, AOMc, SKH et NEAL.
<b>Le pôle Travaux et Services (PTS)</b>	chargé du suivi des sociétés KAHRAKIB, KAHRIF, KANAGHAZ, INERGA, ETTERKIB, SOPIEG, TRANSMEX, SAT INFO, SMT, FOSC, MPV, HMP, IFRG, ELIT, CREDEG et les sociétés en participations, ALGESCO, BAOSEM, ex AETC et SAFIR sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...).
<b>Le pôle des Activités Industrielles</b>	chargé du suivi des sociétés, AMC, ROUIBA ECLAIRAGE, MEI, CAMEG, SKMK, GEAT, HYENCO, et la société en participation SIMAS, en liquidation. les filiales métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels, ... etc.
<b>Le pôle des Activités de sûreté Interne</b>	chargé du suivi des sociétés SWAT, SAR, SAT, SAH et de la SPAS en liquidation.

Source : élaboré par nous-même.

# Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

---

## III .1.6.Les missions générales du Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation

- Définir et piloter les politiques RH, ainsi que l'animation de la filière RH et les études d'organisation des sociétés du Groupe SONELGAZ.
- Déterminer et déployer les politiques RH et d'organisation de manière conjuguée pour l'ensemble des activités et des sociétés du groupe, et cela en tout ce qui concerne,
- Le management des talents
- Le dialogue social sur les orientations stratégiques
- Le développement des ressources humaines et la formation, les systèmes d'évaluation, et de rémunération.
- L'accompagnement des transformations, des organisations et des conditions de travail.
- Le pilotage de la mise en œuvre des outils et des processus RH communs ainsi que ceux de l'organisation sur tout le périmètre des sociétés du Groupe.

## III .1.7.Société de Distribution EST –SDE-<sup>6</sup>

### III .1.7.1.Présentation de la SDE :

La Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est par abréviation **SDE.Spa**, dont le siège social se situe au 2, Rue Raymonde Péschard Constantine, a été créée le **1er janvier 2006**, avec un capital social de **24** milliards de Dinars, la **SDE** gère dix-neuf (**19**) concessions

1 - ALI MENDJELLI

2- CONSTANTINE

3 - SEYBOUSSE

4- ANNABA

5- EL HIDHAB

6- SETIF

7- BEJAIA

8- BORDJ BOU ARRERIDJ

9- JIJEL

10- OUM EL BOUAGHI

11 - TEBESSA

12- KHENCHELA

## 13-GUELMA

14 - MILA

15- SOUK AHRAS

16- M'SILA

17- SKIKDA

18-EL TAREF

19- BATNA.

S'étendant sur les territoires des seize (**16**) wilayas de l'Est. Elle compte **95** agences commerciales, **60** districts électricité et **30** districts gaz.

---

<sup>6</sup><http://www.sde.dz/> (consulté le 28/04/2017 à 20 :35)

# **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

## **III.1.7.2.Missions et Attributions**

- Distribution de l'Electricité et du Gaz par canalisation ;
- Raccordement et gestion de la nouvelle clientèle dans les délais requis ;
- Assurance de la continuité et de la qualité de service ;
- Respect de la loi sur la protection de l'environnement.
- Commercialiser les énergies électrique et gazière dans les meilleures conditions de qualité, de sécurité et au moindre coût,
- Développer et proposer des services énergétiques en électricité et en gaz,

## **III.1.8.la direction de distribution (DD)**

### **III .1.8.1.Présentation de La Direction de Distribution de -GUELMA-**

DD de GUELMA alimente en énergie électrique et gazière les clients résidant au niveau de la wilaya. Le territoire géographique de la concession de Guelma s'étend sur une superficie de : 3 686,84 Km<sup>2</sup> avec environ les 437 000 habitants, Il couvre 34 communes et gérée à travers 05 agences commerciales :

#### **A- Les agences commerciales :**

- 1-Guelma : (Commune rattachée : GUELMA)
- 2-Boucheougouf : (Communes rattachées : Boucheougouf, Oued Cheham, Beni Mezline, Oued Fragha, Ain Ben Beida, Dahaoura, Hamma Nbails, Medjez Sfa Et Boucheougouf)
- 3-Oued Zenati : (Communes rattachées : Ain Regada, Bordj Sabath, Tamlouka, Ain Makhlouf, Oued Zenati Et Ain Larbi)
- 4-Héliopolis : (Communes rattachées : GUElaat, Bousbaa, Bouati Mahmoud, Roknia, Héliopolis, Belkheir, Nechmaya, Ain Sandal, Boumahra Ahmed, El Fedjoudj, Khezaras, Bou Hachana Et Djeballa Khemissi)
- 5-Oued el Maiz : (Communes Rattachées : Bou Hamdane, Guelma 2, Medjez Amar, Salaoua, Announa, Houari Boumediene, Bendjerrah Et Hammam Debagh)

**Longueur du réseau Electricité:** 4 677,595 KM

**Longueur du réseau Gaz :** 968 ,0684 KM

#### **B-Adresses des agences commerciales :**

Agence Guelma : Rue Oumerzoug Hocine Guelma

Agence Oued Zenati : Rue Zighoud Youcef O/Zenati

Agence Héliopolis : Route Benbrouk Hocine

Agence Oued Maiz : Cité 150 logements route Sédrata

Agence Boucheougouf : Rue du 1<sup>er</sup> Novembre route nationale n°16

# **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

## **III .1.8.2.les missions et les objectifs de la direction<sup>7</sup>**

La définition de la participation à une préparation d'une politique particulière de la part de la direction générale (la direction générale de distribution et de la production) il est de son ressort la promotion et l'évaluation des ventes, garant des droits ;

- la mise en place d'une politique de commercialisation afférente au contrôle de l'exécution des activités ;
- le respect du cout et le temps nécessaire ainsi que les conseils et aide à l'ensemble de la clientèle ;
- une gestion saine quand la distribution, exploitation et la maintenance;
- la maîtrise de l'exécution des travaux ;
- la gestion et le développement des ressources humaines et les moyens appropriés ;
- un travail effectif dans le but de promouvoir les constructions et les investissements et la maintenance de tout ceci ;
- l'achat de l'énergie (gaz et électricité) et la vente de tous types de produits;
- la sécurité des ressources énergétiques et activité de distribution;
- la sécurité, la promotion des conduits de gaz et cabales électriques.

### **2-les objectifs :**

- Acheter de l'énergie : Electricité et Gaz ;
- Vendre de l'énergie ;
- Recouvrer les factures énergie ;
- Réaliser le chiffre d'affaires maximum.

## **III.1.9.Organigramme de la direction de la distribution de Guelma**

L'organigramme se différencie d'une unité à l'autre du groupe SONELGAZ selon les vocations qui leur sont confiées (taches ou activité) La décentralisation des activités opérationnelles vers les agences commerciales et les districts électricité et gaz, impose la refonte de l'organisation de la Direction de Distribution.

Donc la DD se compose de 09divisions indépendantes plus un service Affaires Générales, service juridique : (voir l'annexe n°01)

---

<sup>7</sup> La direction ressource humaine

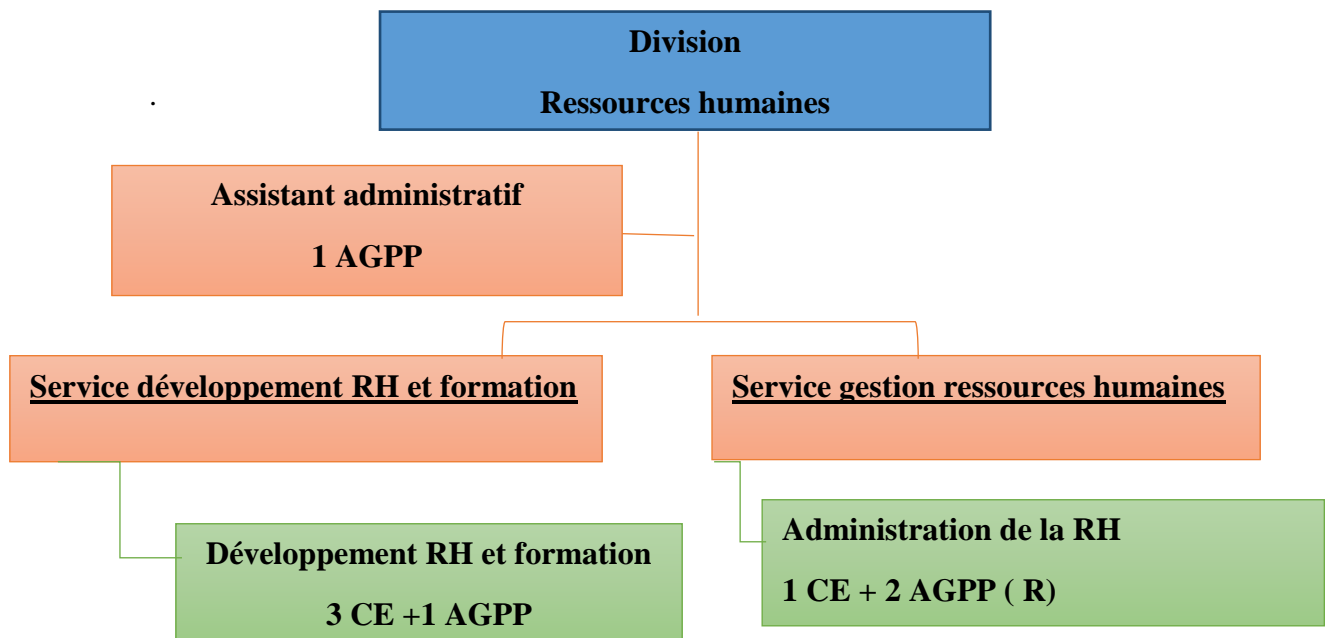
# Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

## III.1.9.1. Le directeur de la distribution

Le responsable de la direction est le représentant de tous les services et les divisions de la direction au niveau de la wilaya, il a pour objectifs de développer de l'activité de la direction, veiller à l'application du règlement intérieur de l'entreprise et coordonner entre les divisions.

### ➔ Division Ressources Humaines :

- La fusion des services «Développement RH» et «Formation» et l'introduction de trois (04) chargés d'études et d'un (03) AGPP



Source : document interne d'entreprise.

## III.1.9.2. Missions et attributions de la Division ressource humaine :<sup>8</sup>

### A. Missions :

Le chef de la division est chargé de la gestion administrative du personnel de la direction conformément à la réglementation en vigueur et orientation de la direction et de la mise à disposition des structures de la direction des moyens dont elles ont besoin pour leur fonctionnement et pour :

<sup>8</sup> Direction ressource humaine

## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

-assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la direction de distribution, notamment, le recrutement, l'accueil/intégration, l'affectation, la promotion, la mutation ...

-participer à la réalisation des projets d'éléments de politiques, les plans personnel et formation.

-appliquer les politiques de gestion des ressources humaines initiées par la direction générale,

-fournir en collaboration avec le niveau central, les conseils et l'assistance sur les pratiques et les systèmes de gestion de la ressource humaine aux gestionnaires et personnels de la direction de distribution.

Donc cette division se compose de 2 services :

### **B. Attributions**

#### **III.1.9.2.1. Service gestion ressource humaine**

-assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents de paie, et du traitement des réclamations ;

-veiller à l'établissement de la paie du personnel;

-assurer la gestion administrative du personnel ;

-assurer la gestion administrative des cadres et cadres supérieurs de la direction de distribution ;

-assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel ;

-assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel ;

-préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrières en conformité avec la réglementation en vigueur ;

-veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre ;

-soumettre à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation ;

-assurer les relations avec le centre médecine du travail et les organisations externes ;

-Elaborer le rapport de travail du service

-Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH ;

-veiller à l'établissement des statistiques du personnel de la DD et contrôler leur fiabilité.

## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

### **III.1.9.2.2.service développement RH et formation**

- mener et réaliser pour le compte de la direction générale des analyses et des études sur le développement de l'Emploi et de la RH dans le cadre de plans à moyen et long terme ;
- assurer la tenue des statistiques du personnel, leur mise à jour et formaliser les tableaux de bord de toute la direction distribution ;
- participer à la conception des programmes d'évolutions professionnelles (élaborer les PEC, les outils d'évaluation du personnel et superviser l'opération d'évaluation...)
- gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validité par la direction générale ;
- animer la procédure de promotion /avancement afin d'aider à assurer l'uniformité du processus d'évaluation et évaluer les résultats de la campagne,
- détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la direction distribution,
- organiser, coordonner et animer les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de la Direction Générale de la société de distribution ;
- assurer le suivi et le contrôle des actions de formation confiées aux unités de base ;
- apporter aide et assistance aux unités de base pour l'organisation spécifique d'opérations de formation ;
- suivre les actions d'apprentissage
- assurer les relations avec la direction centrale, les centres de formation et des centres de formation externes.

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

### III.2.analyse des tableaux de bord RH au sein la direction de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est GUELMA

Le tableau de bord RH un recueil sélectif d'informations conçu périodiquement et destiné aux responsables d'une entreprise et de ses composantes par les services de gestion des ressources humaines.

Donc le tableau de bord réfère au pilotage de l'activité dont il rend compte du fonctionnement, l'activité étant en général celle induite par la fixation des objectifs annuels de gestion. Mais il peut aussi rendre compte d'une évolution des activités de gestion sur une période plus longue (exemple : 2014-2016).le tableau de bord permet aussi d'anticiper des évolutions prévisibles.

Nous rappelons dans cette section que le quantitatifs (statistique, données chiffrées), est au service qualitatif (décisions adaptés aux objectifs recherchés). Pour cela nous allons parler dans cette section sur les tableaux de bord RH au sein de la direction, qui permettent d'analyser les évolutions afin d'assurer le pilotage de l'activité ressources humaines.

#### III 2.1.Effectif global

**Tableau III-2 : l'effectif global**

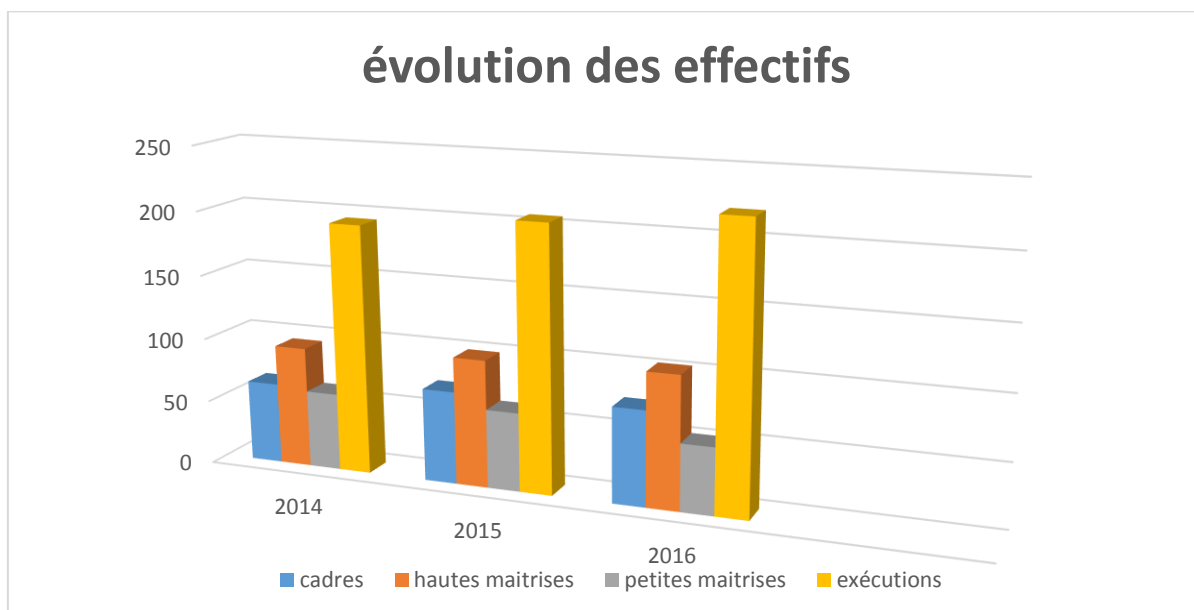
GSP	31/12/2014				31/12/2015				31/12/2016				évolution	
	Stat	Con	Indi	Total	Stat	Con	Indi	Total	Stat	Cont	indis	Total	Écarts	taux
<b>C</b>	63	0	0	63	72	0	0	72	74	0	0	74	+11	+14.9 %
<b>HM</b>	92	0	2	94	97	0	2	99	101	0	2	103	+9	+8.73 %
<b>PM</b>	58	0	2	60	59	0	2	61	51	0	1	52	-8	-15.4%
<b>E</b>	192	0	2	194	204	0	2	206	220	0	0	220	+26	+11.81 %
<b>T</b>	<b>405</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>411</b>	<b>432</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>438</b>	<b>446</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>449</b>	<b>+38</b>	<b>+8.52</b> <b>%</b>

CSP : catégorie socio-professionnelle ; Stat : statistique, Indis : indisponible, Con : contractuel

**Source** : élaboré par nous même

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

Schéma III-1 : l'évolution des effectifs



Source : élaboré par nous même

Globalement, les effectifs des permanents ont progression de façon notable : + 8.52 % (+38 agents)

-la CSP 'cadre' a connu une progression : +14.9 % (+11 agents)

-la CSP 'maitrise' a connu une régression : -6.67 % (-1 agents)

-la CSP 'exécution' a connu une progression : +11.81 % (+26 agents)

Nous enregistrons une évolution de l'effectif actif par rapport à l'exercice 2014, cette

### III .2.2.Effectifs Actifs par tranche d'Ancienneté

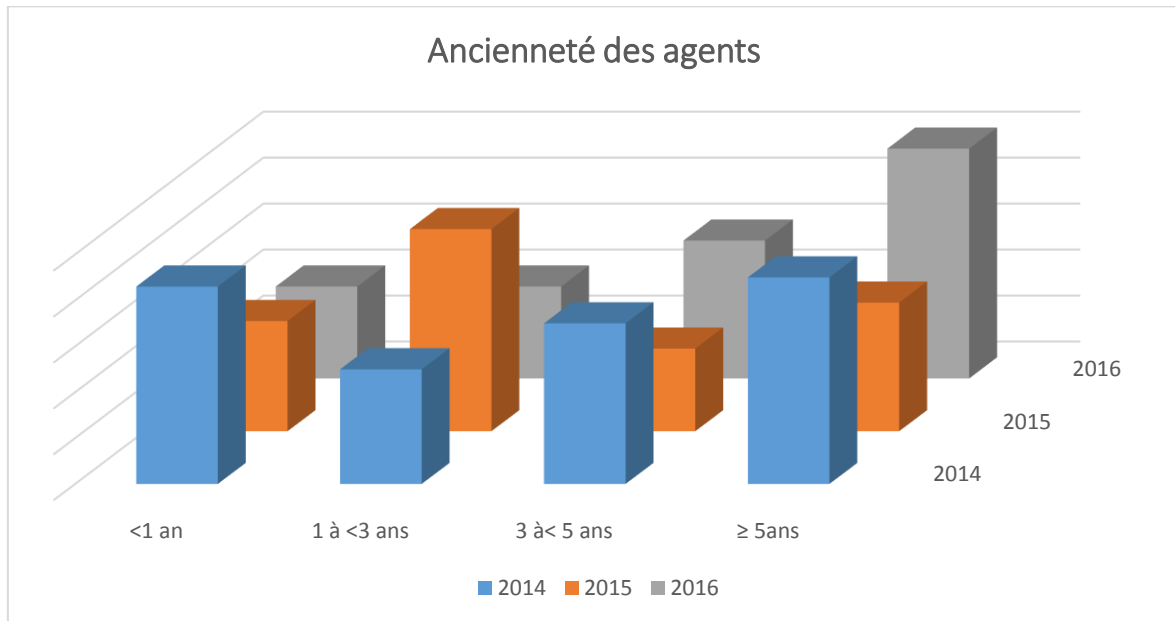
Tableau III-3 : effectifs actifs par tranche d'ancienneté

Tranche d'ancienneté	au 31-12-2014		Au 31-12-2015		Au 31-12-2016	
	Effectif 2014	En %	Effectif 2015	En%	Effectif 2016	En %
<1 an	202	50.24%	80	18.51%		20.62%
1à<3ans	65	16.16%	205	47.45%	208	46.63%
3 à<5ans	68	16.91%	50	11.57%	74	16.59%
≥5ans	67	16.66%	97	22.45%	72	16.14%
<b>total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>	<b>432</b>	<b>100%</b>	<b>446</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous même

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

Schéma III-2 : ancienneté des agents



Source : élaboré par nous même

### Commentaire :

On constate qu'en 2014 environ de 51% du personnel a 1 an d'expérience de travail au sein de la direction du distribution, et le reste a une expérience variable entre plus d'un et 5 ans.

Ce que signifie que le personnel n'a pas une expérience significative pour construire un pôle RH expérimenté qui peut relever des défis stratégiques de la société et de capitaliser leur expérience. Comme cette situation nécessite un taux d'encadrement élevé par la direction générale et cela suite à l'ensemble des actions et projets de développement RH (formation, accompagnement, etc.)

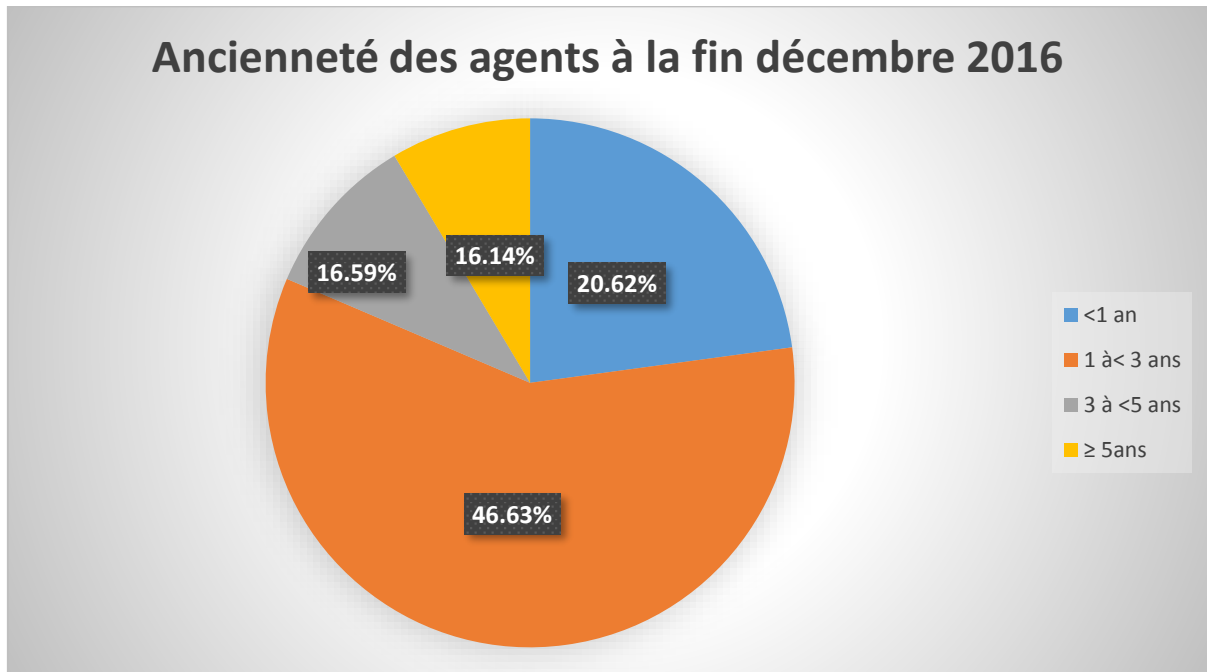
Comme on constate aussi qu'en 2015 que 48% du personnel a une expérience entre 1 an et 3 ans. Ce qui signifie que le groupe a réussi de garder 47 du personnel entre 2015 et 2016.

Alors ledit a cumulé une expérience importante au sein de la société ce qui va faciliter leur intégration et développement.

Dans une analyse panoramique au personnel de la direction ; on constate que ce dernier mise sur les nouvelles recrues pour souffler du sang neuf dans la structure.

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

Schéma III-3 : ancienneté des agents à la fin décembre 2016



Source : élaboré par nous même

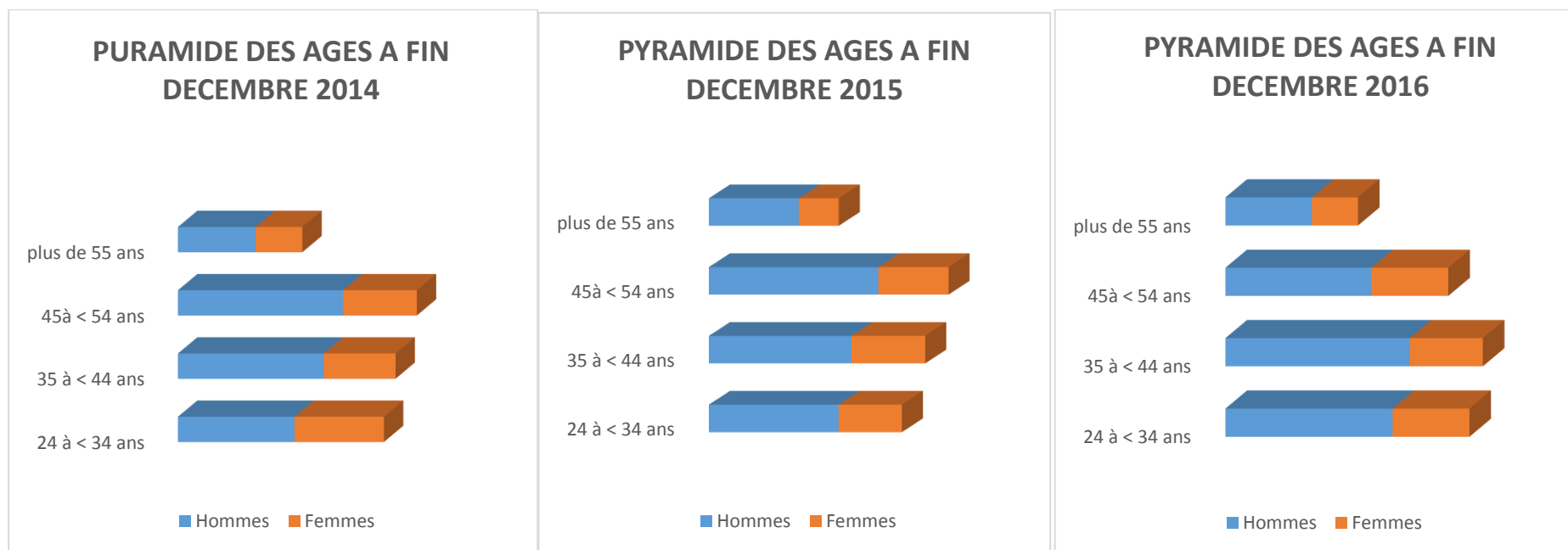
En 2016, 47 % des agents ont une ancienneté entre 2 et 3 ans. Par ailleurs, la direction se concentre aussi sur les nouvelles recrues. Sans oublier que les 16 % des agents entre 3 et 5 ans devront apporter davantage une valeur ajoutée et qui auront comme tâche d'encadrer les nouvelles recrues.

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

### III.2.3.pyramide des âges

tableau III-4 :pyramide des âges

Tranche d'âge	Au 31-12-2014				Au 31-12-2015				Au 31-12-2016			
	effectif	%	H	F	effectif	%	H	F	effectif	%	H	F
24 à <34 ans	106	26.61%	60	46	107	24.76%	72	35	127	27.80%	87	40
35 à <44ans	112	27.86%	75	37	120	27.27%	79	41	134	30.04%	96	38
45 à <54 ans	123	30.37%	85	38	133	30.78%	94	39	116	26.00%	76	40
Plus de 55 ans	64	15.80%	40	24	72	16.66%	50	22	69	15.47%	45	24
<b>total</b>	<b>405</b>	<b>100%</b>	<b>260</b>	<b>145</b>	<b>432</b>	<b>100%</b>	<b>295</b>	<b>137</b>	<b>446</b>	<b>100%</b>	<b>304</b>	<b>142</b>



## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

### **Commentaire :**

On constate que les Hommes âgés entre 35 à 44 ans sont nombreux et remarquables dans la pyramide des âges 2014 ,2015 et 2016 est cela revient au nombre important qui travaillent dans la société.

On remarque aussi que la pyramide des âges au sein de la direction de la distribution présente une population salariée plus jeune.

On résulte, les principaux avantages de cette structure :

- compétence solide
- possibilité de reconstruire à court terme tout la pyramide grâce aux nombreux départs et retraite.

Par contre, les principaux inconvénients :

- masse salariale importante
- perte de savoir-faire.

Pour éviter le risque de manque d'expérience on peut mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des expériences (la formation, l'évolution de carrière...)

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

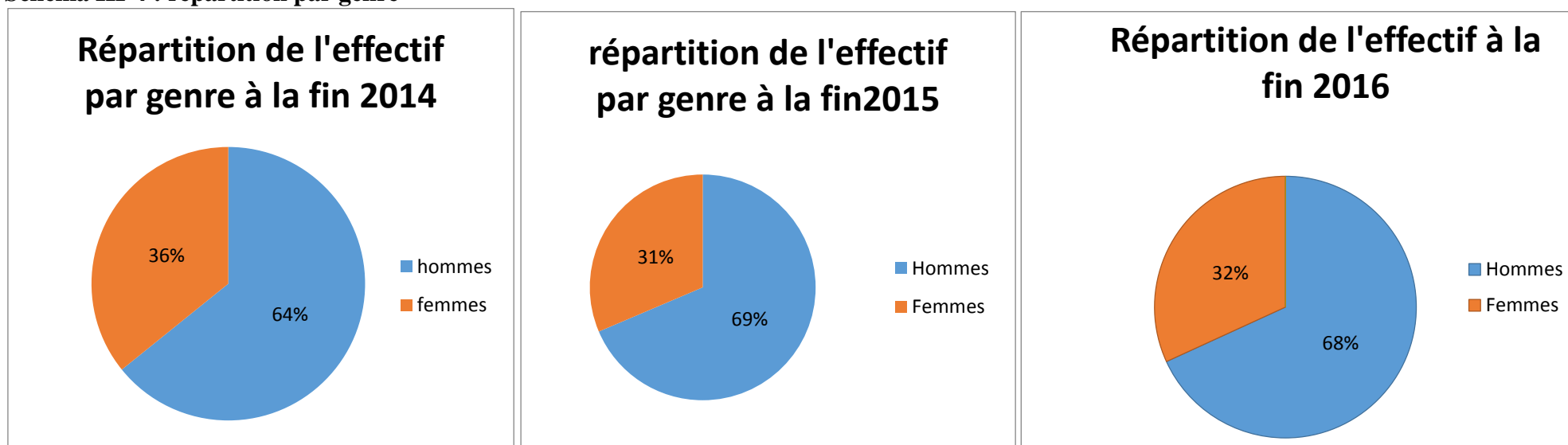
### III.2.4. répartition des effectifs par genre et par catégorie

Tableau III-5 : répartition par genre

Au 31-12-2014			Au 31-12-2015			Au 31-12-2016		
Genre	Effectif	%	Genre	Effectif	%	Genre	effectif	%
HOMMES	260	64.19%	H	295	68.28%	H	304	68.16%
FEMMES	145	35.80%	F	137	31.25%	F	142	31.83%
<b>TOTAL</b>	<b>405</b>	<b>100%</b>	<b>T</b>	<b>432</b>	<b>100%</b>	<b>T</b>	<b>446</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous même

Schéma III-4 : répartition par genre



Source : élaboré par nous même

On observe que Le genre homme est prédominant depuis les 3 dernières années.

A la fin 2016, il représente 68% de la population, ce qui constitue une importante dominance des hommes au sein de la direction de la distribution de Guelma

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

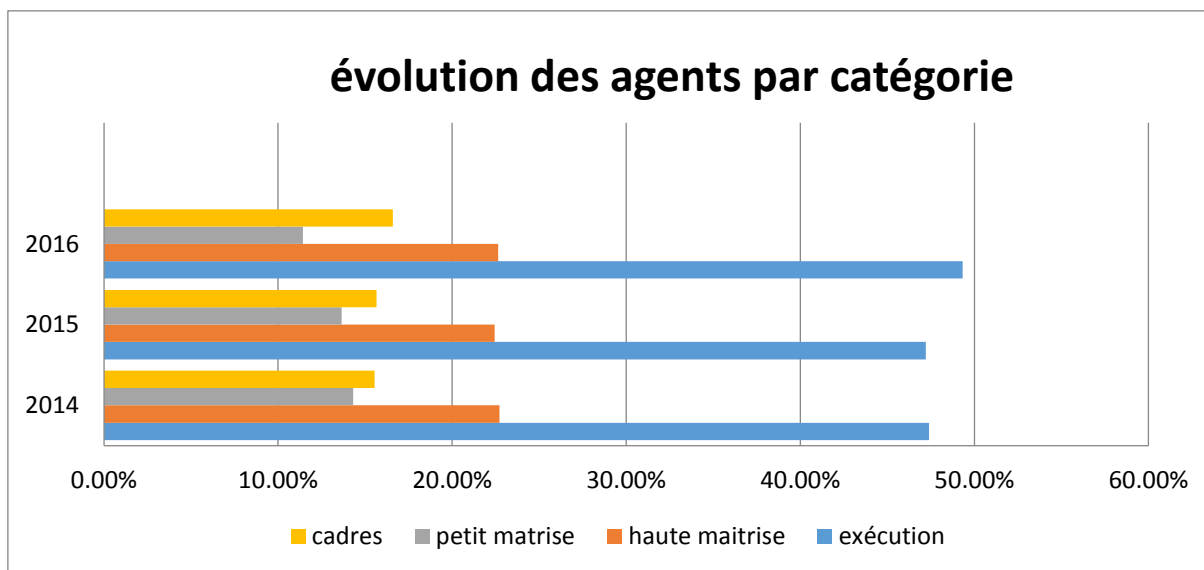
### III.2.5. répartition des agents par catégorie

**Tableau III-6 : répartition des agents par catégorie**

Au 31-12-2014			Au 31-12-2015			Au 31-12-2016		
catégorie	effectif	%	Catégorie	effectif	%	Catégorie	effectif	%
<b>Exécution</b>	192	47.40%	Exécution	204	47.22%	Exécution	220	49.32%
<b>Haute Maitrise</b>	92	22.71%	Haute maitrise	97	22.45%	Haute Maitrise	101	22.64%
<b>Petit Maitrise</b>	58	14.32%	Petit Maitrise	59	13.65%	Petit Maitrise	51	11.43
<b>Cadres</b>	63	15.55%	cadres	72	16.66%	Cadres	74	16.59%
<b>total</b>	<b>405</b>	<b>100%</b>	<b>total</b>	<b>432</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>446</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous même

**Schéma III-5 : l'évolution des agents par catégorie**



Source : élaboré par nous même

#### Commentaire :

La catégorie exécution représente la part la plus importante avec un pourcentage de 47 % en 2014 -2016. En deuxième place la catégorie hautes maitrise représente une part moyenne de 22.45 %

Ainsi que Les cadres dans une évolution positive durant ces 3 dernières années afin de réduire le nombre d'interlocuteurs.

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

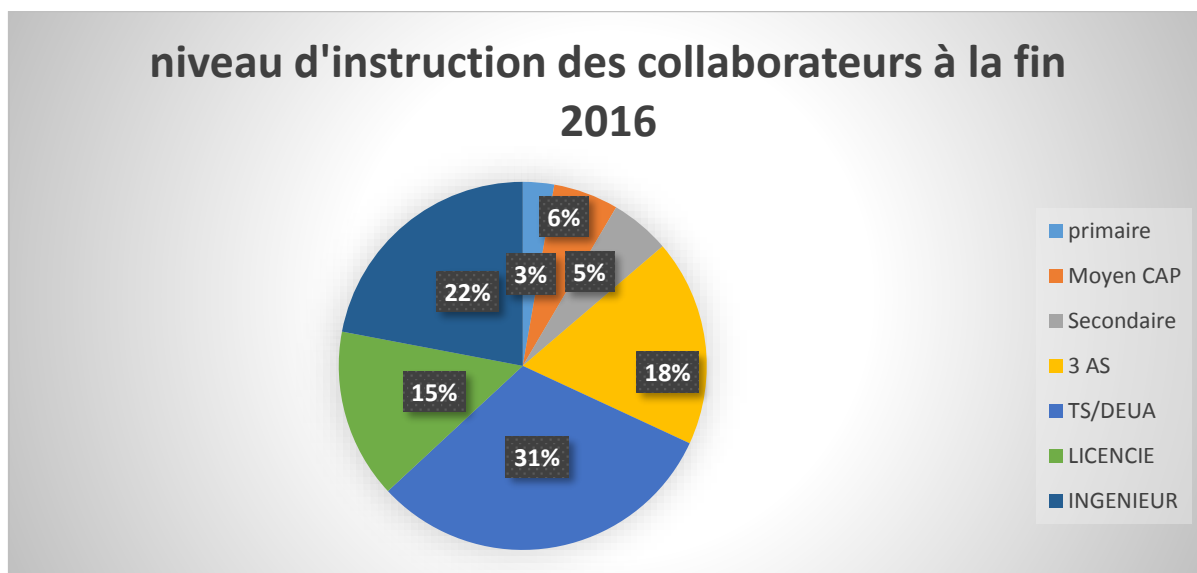
### III .2.6.niveaux d'instruction 31-12-2016

Tableau III-7 : les niveaux d'instruction

NIVEAU	Primaire	moyen CAP	Secondaire	3AS	TS /DEU A	LICENCIE	INGENIEUR	TOTAL
<b>E</b>	0	0	0	10	49	65	96	<b>220</b> <b>49.32%</b>
<b>H.M</b>	0	0	4	10	87	0	0	<b>101</b> <b>22.64%</b>
<b>P.M</b>	10	19	18	4	0	0	0	<b>51</b> <b>11.43%</b>
<b>C</b>	2	6	11	55	0	0	0	<b>74</b> <b>16.59%</b>
<b>Total</b>	<b>12</b> <b>2.69%</b>	<b>25</b> <b>5.6%</b>	<b>23</b> <b>5.15%</b>	<b>79</b> <b>17.77</b> <b>%</b>	<b>136</b> <b>30.49</b> <b>%</b>	<b>65</b> <b>14.57%</b>	<b>96</b> <b>21.53%</b>	<b>446</b> <b>100%</b>

Source : élaboré par nous même

Schéma III-6 : niveau d'instruction des collaborateurs



Source : élaboré par nous même

**Commentaire :** Globalement, Sur les 446 agents que compte la direction de distribution de Guelma, 279 agents sont titulaires de diplômes universitaires (DEUA, licence, Ingénieur d'état) soit un taux de 66.59 % de l'effectif global.

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

-Le niveau d'instruction des salariés est marqué par la prédominance du niveau ingénieur qui représente 31% sur une population 446 salariés. Soit 22% des salariés ont un niveau d'instruction au niveau technicien supérieur.

-taux d'encadrement : Cadre/ (maitrise exécution), Soit un taux 19%

Ce qui résulte la direction de distribution GUELMA est censé de recruter des jeunes qualifiés afin d'avoir les compétences nécessaires pour augmenter la productivité et construire la performance RH.

### III.2.7.indicateur de climat social

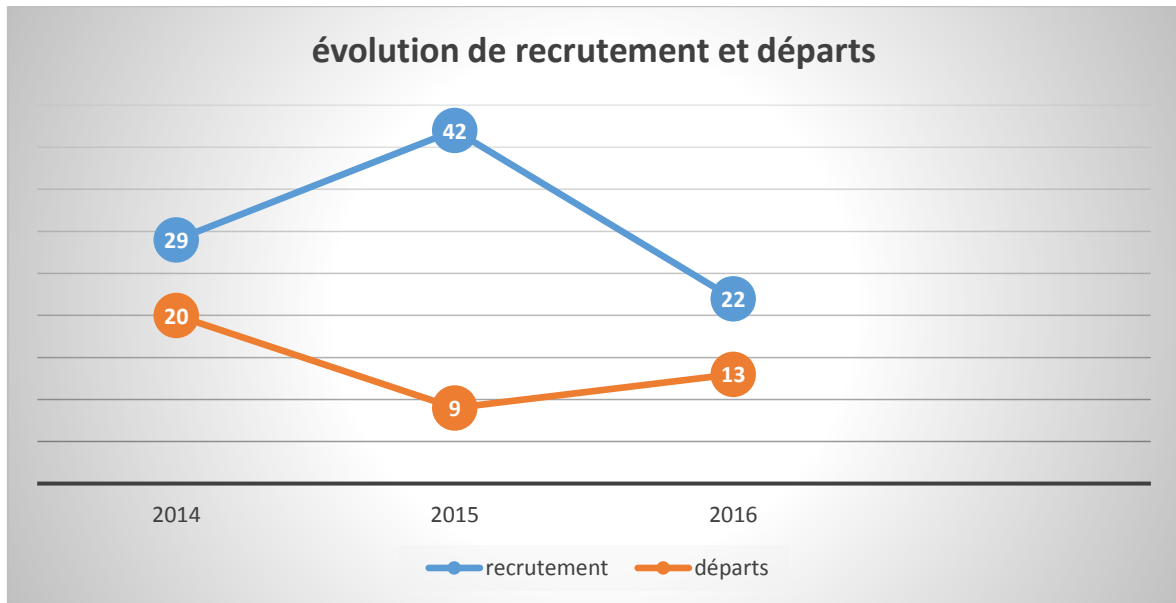
**Tableau III-8 : l'indicateur de climat social**

années	Au 31-12-2014		Au 31-12-2015		Au 31-12-2016	
	recrutement	départs	recrutement	départs	recrutement	départs
<b>FONCTION RH</b>	2	1	1	2	1	0
<b>Fonction commerciale</b>	15	18	17	4	15	3
<b>Fonction électricité</b>	4	1	1	1	0	0
<b>Fonction gaz</b>	3	0	4	1	4	4
<b>Fonction informatique</b>	2	0	3	1	1	4
<b>Fonction affaires</b>	2	0	5	0	1	0
<b>Fonction travaux</b>	1	0	1	0	0	0
<b>SIE</b>	0	0	3	0	0	0
<b>AUTRE (DRD-assistants-secrétaires-sécurité-juridiques)</b>	0	0	2	0	0	2
<b>Fonction finance et comptabilité</b>	0	0	5	0	0	0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>42</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>13</b>

Source : élaboré par nous même

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

Schéma III-7 : l'évolution de recrutement et départs



Source : élaboré par nous même

### Commentaire :

On constate que le recrutement est en évolution entre 2014-2015 et les départs sont en diminution, ce qui signifie que la direction est dans une évolution positif à partir de création d'emploi et d'un climat social favorable pour le personnel.

Mais en 2015 à 2016 on constate que c'est l'inverse : que les recrutements sont en diminution et les départs sont en évolution. On constate que la direction perd les compétences et les turnovers est en augmentation, alors il faut prendre des actions correctives pour garder le personnel.

Ce ratio n'est pas significatif du point de vue de la gestion car il porte sur des entrées et sorties essentiellement cdd.

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

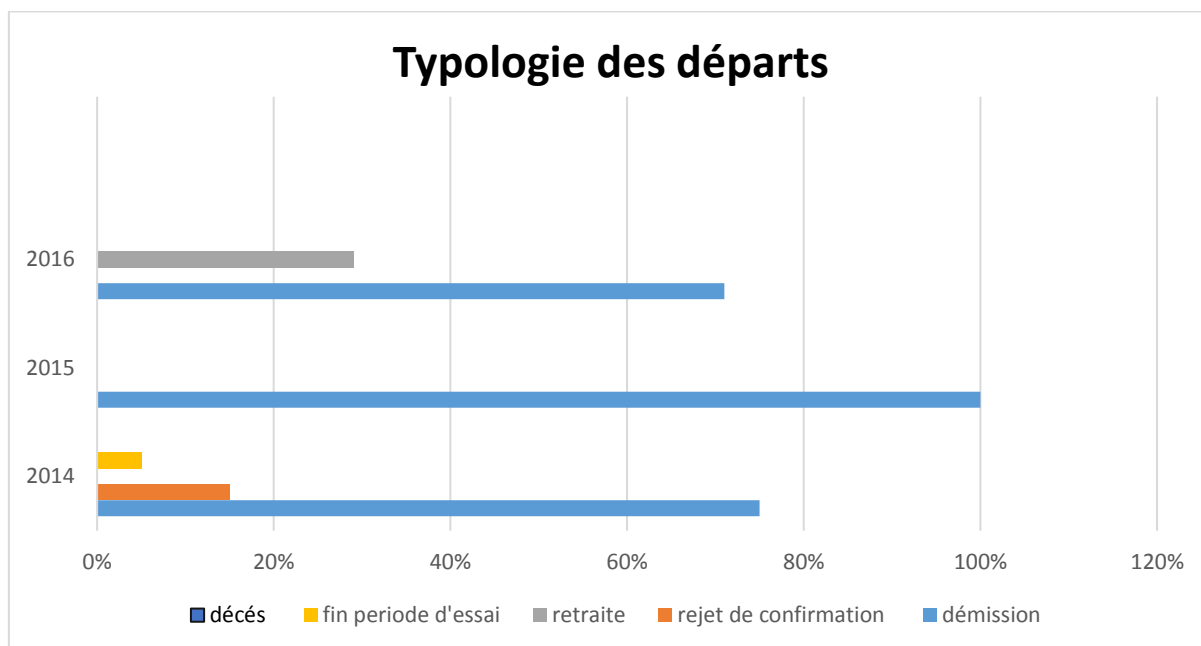
### III.2.8.La stabilité du personnel

Tableau III -9 :typologie des départs

Type de départ	Au 31-12-2014		Au 31-12-2015		Au 31-12-2016	
Démission	15	75%	9	100%	5	71%
Rejet de confirmation	3	15%	0	0%	0	0%
retraite	0	0%	0	0%	2	29%
Fin période D'essai	1	5%	0	0%	0	0%
Décès	1	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous même

Schéma III-8 : typologie des départs



Source : élaboré par nous même

#### Commentaire :

Le nombre de départs via les démissions enregistre un nombre important durant les 3 dernières années soit 82 % en moyenne ce qui constitue un grand risque pour la direction et un turn-over élevé. Va aussi que la direction mise sur le recrutement des jeunes.

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

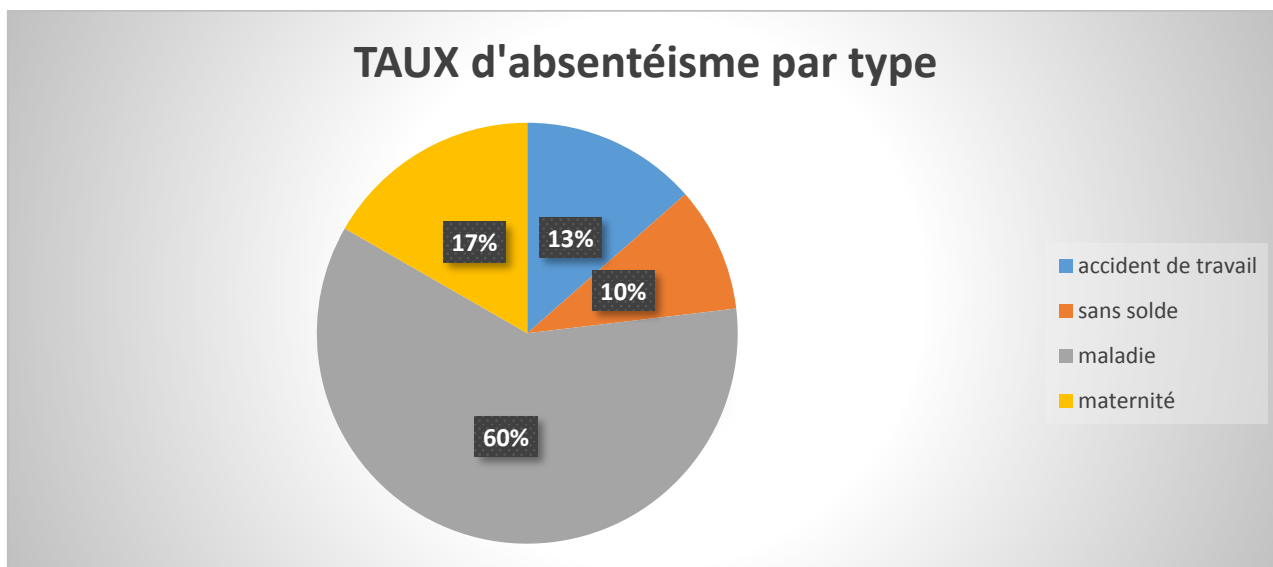
### III.2.9. Absentéisme en jours : au 31-12-2016

Tableau III-10 : l'absentéisme en jours

Typologie des absences	Accident de travail	Sans solde	Maladie	Maternité	Total
Administration	11	18	64	40	<b>133</b> <b>56.11%</b>
Technique-électricité et gaz	10	0	30	0	<b>40</b> <b>16.87%</b>
commercial	9	5	50	0	<b>64</b> <b>27%</b>
<b>total</b>	<b>30</b> <b>13.65%</b>	<b>23</b> <b>9.7%</b>	<b>144</b> <b>60.75%</b>	<b>40</b> <b>16.87%</b>	<b>237</b> <b>100%</b>

Source : élaboré par nous même

Schéma III-9: l'absentéisme en jours



Source : élaboré par nous même

**Commentaire :** L'administration enregistre le plus grand nombre de jours d'absence du aux maladies et maternité. Néanmoins, les absences pour les maladies représentent le taux le plus élevé soit 60.75 % Comparé aux autres types d'absentéisme.

### III .2.10. Evolution des frais de personnel, de la masse salarial et des salaires de base

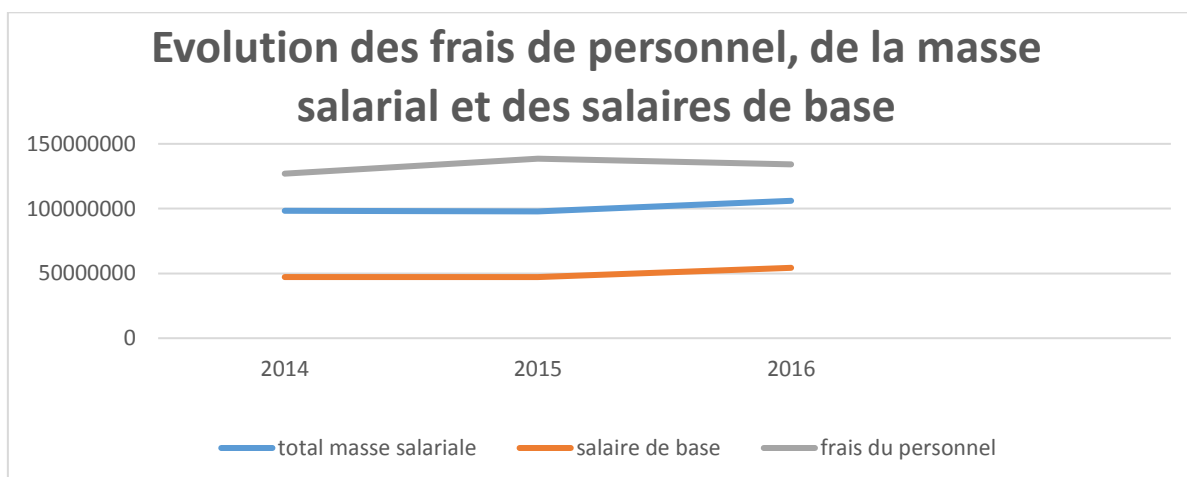
## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

**Tableau III-11 : Evolution des frais de personnel, de la masse salarial et des salaires de base**

Indicateurs	2013	2014	2015	2015/2013
<b>Total frais de personnel/DA/AN</b>	127 000 000	138 542 437	134 218 962	+5.7 %
<b>FP moyens/agent/mois</b>	20 313	23 610	22 105	+8.8 %
<b>Rappel effectif total/an</b>	402	405	432	-2.8 %
<b>Total masse salariale(MS)/DA/an</b>	98 412 800	97 847 491	106 035 680	+ 7.7 %
<b>Dont salaire de base/DA</b>	47 227 186	47 173 705	54 324 554	+15 %
<b>% SB/MS</b>	48 %	48 %	51 %	+3 %

Source : élaboré par nous même

**Schéma III -10 : Evolution des frais de personnel, de la masse salarial et des salaires de base**



Source : élaboré par nous même

### Commentaire :

L'accroissement de 15% des salaires de base est donc la conséquence d'une situation de gestion voulue et réglementée

## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

Cependant, les rémunérations non directement liées au travail représentent 50% de la masse salariale globale.

Ce qui révèle :

- la faible contrepartie exigé an travail performant du salaire de base
- la faible productivité d'où déroule la faible rentabilité
- l'inexistence d'un système réel de rémunération à la performance

Pour ce qui concerne les résultats obtenus de l'analyse des tableaux de bord en a constaté ce qui suit :

- ✚ Concernant l'effective globale : une évolution notamment aux recrutements
- ✚ Concernant l'ancienneté de l'entreprise : porte un effectif sans expérience
- ✚ Concernant l'âge l'entreprise : porte des compétences solides avec une option de reconstruire au court terme
- ✚ Concernant le genre : la domination du genre Homme
- ✚ Concernant le niveau d'instruction : le niveau dominat ingénieur
- ✚ Concernant le climat social : le recrutement en diminution par rapport à départ
- ✚ Concernant la stabilité du personnel : un turn-over élevé
- ✚ Concernant l'absentéisme : la maladie et maternité la catégorie dominante
- ✚ Concernant l'évolution de la masse salariale par rapport salaire de base qui montre l'inexistence de système réel de rémunération a la performance

### **III .3. Réalisation de l'enquête et analyses des résultats**

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête par entretiens semi directif qui nous semble adéquate pour identifier l'utilisation du tableau de bord social par les responsables RH, les managers et les acteurs de la division ressources humains de la direction de la distribution, que nous allons présenter dans cette section.

Dans l'objectif d'étudier le tableau de bord de mesure de la fonction ressources humaines, nous avons effectué un stage de 3 mois au sien de la direction de distribution de l'électricité et du gaz à Guelma. Les données collectées aideront à confirmer ou infirmer les hypothèses de départ de notre recherche. Pour ce faire, plusieurs méthodes et outils de collecte des données ont été utilisés.

# **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

Nous avons utilisées les méthodes comme suit :

## **III .3.1. Les instruments de collecte de données**

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

### **III .3.1.1.Méthode de la recherche :Analyse documentaire**

Pour mener à bien notre recherche, nous avons utilisé comme instrument de collecte de données : la méthode de l'analyse documentaire .Cette technique de base était la première à être utilisée dans notre travail de recherche.

Elle a porté essentiellement sur la prise de connaissance des différentes informations Disponibles utiles au travail de recherche

En effet, de plus des livres sur la GRH, le pilotage social, contrôle de gestion sociale, et les tableaux de bord sociaux, nous avons effectués des recherches documentaires, au sein de la direction de distribution de l'électricité et du gaz à GUELMA.

Au niveau de l'entreprise, nos recherches constituent à la consultation des différents supports :

Les rapports d'activité annuelle, les manuels de gestion, et les différentes revues RH.

Dans les différents centres de documentation à savoir : la bibliothèque à EHEC, la bibliothèque de l'université à Guelma. Aussi la bibliothèque numérique académique FIMAKTABATI et scholar vox , nous avons effectués des recherches sur qui nous permis de bien cerner la réalité de tableau de bord social, les indicateurs actuels utilisés à la RH et identification des outils de reporting et de pilotage existant (Tableau de bord RH,SIRH, Bilan Social...).Ainsi la recherche sur internet qui données une vision à l'échelle internationale .

### **III .3.1.2.La méthode qualitative : l'entretien**

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

Selon TAYLOR et BOGDAN, la méthode qualitative à travers de l'entretien c'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes.

## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

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

Notre choix de cet outil de diagnostic est dicté par le fait que la population la plus Concernée (la DRH) peut être représentée par des personnes relevant de chaque domaine d'activité RH. Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer comment les tableaux de bord RH peuvent-ils contribuer au pilotage de la fonction ressource humaine.

Cette technique de recherche nous a permis d'avoir un contact direct avec une personne à La fois, augmenter le taux de réponses aux questions ainsi que la qualité des réponses. Le contact était très formalisé, la conversation était facile à maîtriser. Nous avons rencontré en entrevues face à face 12 personnes. Nous envoyions le questionnaire une journée à l'avance aux personnes à interviewer de manière à passer le maximum d'entretiens en une journée.

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

Dans notre enquête nous avons fait 12 entretiens directs, le Directeur des Ressources Humaines(DRH) et Les responsables des services RH, les responsables des départements RH.

### **III.3.2. Objectifs de l'enquête**

Cette étude vise surtout à ressortir les avis et les perceptions des responsables RH, vis-à-vis de la politique de pilotage social. Notre objectif à travers l'entretien est de montrer la place qu'occupe le tableau de bord social au sein de la direction de distribution de SONELGAZ et de déterminer son rôle et ses intérêt, savoir si l'outil est considéré comme un support de contrôle, de pilotage, de mesure de l'activité RH et d'aide à la prise de décision stratégique.

# **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

## **III .3.3. L'architecture du guide d'entretien**

Le contenu de notre guide d'entretien (voir annexe 02) Se présente comme une présentation nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, suivi de la présentation de notre sujet de recherche.

## **III .3.4. Traitement et analyse du guide d'entretien**

D'abord nous avons récupéré les résultats de l'enquête, on les a classés selon les thèmes de questions, ensuite nous avons entamé une lecture globale et approfondie qui nous a permis d'élaborer une analyse et d'exploiter les résultats par une analyse qui permet une analyse par thème, pour pouvoir comprendre les tableaux de bord RH au sein de la direction.

## **III.3.5. Présentation et analyse des entretiens**

### **III.3.5.1. Analyse de contenu**

Pour la lecture des entretiens, nous allons procéder par l'analyse des entretiens pour ressortir les informations pertinentes. Pour ce faire, nous avons utilisé la technique d'analyse du contenu.

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

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

### **III .3.5.2. Analyse des entretiens**

Le guide d'entretien élaboré comprend un ensemble des questions organisées autour des thèmes que l'on souhaite explorer visant à obtenir des informations sur le système de pilotage et de mesure actuellement appliqué au sein de la direction ressource humaine de la société.

Pour le but de Restitution et analyse des entretiens menés auprès des responsables de la direction ressources humaines de SONELGAZ, nous avons optés la démarche suivante :

# **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

Les questions posées portent sur 04 thèmes choisies sur la base de nos hypothèses à infirmer ou à confirmer :

## **❖ Thème 01 : la GRH au sein de votre entreprise**

**1-autant que directeur des ressources humaines/responsable RH, pouvez-vous nous dire comment est gérée la ressource humaine au sein de votre entreprise ?**

Nous allons dépouiller les entretiens avec le DRH pour présenter les informations

Avancées.

-le DRH au début de leurs interviews a mis l'accent sur leur engagement fort dans la gestion des ressources humaines et leurs missions. Le DRH a beaucoup parlé sur la politique RH. Il a expliqué que La gestion des ressources humaines (la GRH) est un ensemble de pratiques du management ayant pour mission de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation.

La gestion des ressources humaines peut se diviser en deux grandes activités :

- d'un côté l'administration des ressources humaines (gestion de la paie et des rémunérations, droit du travail, contrat de travail.).
- et de l'autre, le développement des ressources humaines (gestion des carrières, gestion des compétences (GPEC), recrutement, formation, l'évaluation des performances, la motivation et l'implication du personnel, la gestion des conflits, les conditions de travail etc.).

## **2-Comment définir les objectifs à partir de la politique RH ?**

Les objectifs sont déterminés à partir des grands axes de la politique RH, ils sont chiffrés, ils ont une date d'effet, ils visent une cible.

Exemple : pour lutter contre l'absentéisme localisé au niveau du département production, la direction des ressources humaines a décidé de réorganiser dès le mois prochain l'organigramme de cette structure, d'élaborer les fiches de postes et de procédures de travail, d'engager des actions de formation pour l'ensemble du personnel.

## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

D'autre part au prochain 1<sup>er</sup> semestre de l'année 2014, l'absentéisme de l'atelier de production devra être réduit de 0,5% par rapport à la même période de l'année précédente, il concernera le personnel d'exécution.

Donc, la rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'analyse. Exemple pour le suivi de l'absentéisme (quel type d'absentéisme, pour quelle partie du personnel).

- L'objectif doit comporter des verbes d'action mesurable (augmenter, diminuer, réduire, stabiliser...)
- Faire suivre le verbe d'action mesurable, d'un chiffre de l'action à mener (diminuer de x %).
- La dernière précision concerne la durée de l'action engagée (diminuer de x % sur x mois, années).

### **3-Quels sont les outils de pilotage et comment faire les mesurer de l'activité RH utilisées dans la « GRH »de votre entreprise ?**

Le DRH estime que le TDB est l'outil le plus utilisé pour le reporting et le pilotage social. Le DRH nous a informés que le bilan social existe à SONELGAZ et est généré chaque année. Pour le DRH, le bilan social ne doit pas être considéré comme un outil permettant l'action et la réaction. Il a nous expliqué que SONELGAZ a autre outil de reporting et de pilotage tel que rapport sur l'état des collectivités et des données chiffrées relatives aux différentes caractéristiques du personnel (effectif : cadre d'emploi, âge, et sexe), temps de travail, absentéisme, formation et relation professionnel.

Chaque responsable de service extrait des informations des différentes bases de données, exportent sur des fichiers bureautiques, ajoute des informations consignées dans d'autres fiches électroniques puis réalise ses calculs pour pouvoir déduire quelques mesures à afficher sur son rapport d'activité des actions entreprises. Le responsable de département administratif se charge de la consolidation pour générer un seul document de la DRH (rapport d'activité de la DRH). Toute demande ponctuelle portant sur les informations RH, explique le DRH, est sanctionnée par un document de réponse comprenant des mesures chiffrées. Ce n'est pas un travail simple et il demande beaucoup d'énergie, de temps et de patience et plus d'esprit des équipes.

## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

### **4- Comment justifier le besoin du tableau de bord RH au niveau d'une entreprise ?**

Dans le cadre de ses responsabilités, le manager est conduit à mener de nombreuses actions orientées vers l'extérieur et vers l'intérieur de l'entreprise (management des équipes, organisation, conduite de réunions internes et externes, entretiens, ...).

Pour toutes ces actions, il devra être à l'écoute, analyser les différents points de vue, mener des arbitrages et prendre des décisions en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Il s'appuiera sur les informations fournies par ses collaborateurs et consultera son tableau de bord pour prendre le recul nécessaire avant de décider.

Le tableau de bord facilite l'accès aux informations, l'information fournie est fiable.

#### **❖ Thème 02: informations générales sur le tableau de bord RH du SONELGAZ**

### **1-pouvez-vous nous présenter le tableau de bord au sein de la direction de distribution de SONELGAZ ?**

D'après le DRH et les responsable RH : le tableau de bord est un recueil sélectif d'informations (internes et éventuellement externes) conçu périodiquement et destiné aux responsables d'une entreprise, organisation et de ses composantes par les services chargés du contrôle de gestion. le tableau de bord est un outil de synthèse et de visualisation de la situation décrite et des constats rendus par les indicateurs.

Le tableau de bord de la fonction RH de SONELGAZ cherche à mesurer la performance des différentes activités et actions de la fonction ressource humaine. C'est l'outil ajoute le responsable RH, qui permet aux gestionnaires ressources humaines, de même qu'aux équipe de gestion, d'évaluer la performance de leurs actions et interventions.

### **2- Comment traiter les données ?**

Les données à traiter doivent parvenir de sources fiables produites par les structures de l'entreprise. Exemple les journaux de salaire, le relevé des absences, les dépenses formation...

La source la plus fréquemment utilisée est le rapport d'activité.

## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

Les données à traiter ont été déjà identifiées et les indicateurs de mesures préalablement sélectionnés et définis.

Les informations des documents RH seront relevées et transcrites sur le canevas du tableau de bord mesurant chaque activité : formation, rémunération, absentéisme.

Chaque donnée sera traitée selon des règles de calcul approprié : ratio, %

### **3-D'après vous quel est l'utilité de ce tableau dans l'activité RH ?**

Le directeur de ressource humaine explique que : ce tableau de bord permet d'avoir une traduction détaillée de la situation actuelle de service ressource humaine. Il fournit aux responsables une visibilité sur les différents mouvements du personnel plus de recensement des sorties et des entrées des effectifs .TDB RH a pour but de fournir les fréquences régulières des indicateurs qui permettent de quantifier la GRH. C'est un outil de gestion qui vise à analyser les évolutions aussi stimuler le dialogue avec les responsable et les agents. Ensuite le tableau de bord RH constitue l'outil indispensable pour bien gérer la GRH et connaître les besoins de la société dans le but de préparer les prévisions telles que la GPEC (la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par les responsables pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions de la division RH. Enfin l'utilisation d'un tableau de bord RH, basé sur différents indicateurs liés aux ressources humaines, s'avère particulièrement utile pour mesurer les écarts entre l'objectif visé et le résultat obtenu. En plus d'être un outil de gestion, le tableau de bord s'avère un précieux outil d'aide à la prise de décision.

### **4-Quelle est la périodicité d'élaboration ?**

Selon le DRH : les tableaux de bord RH sont élaborés par les responsables RH, par exemple le responsable du service gestion des ressources humaines. Ils sont présentés mensuellement, trimestriellement, semestriellement, annuellement à la direction générale de l'entreprise lors d'une réunion de situation avec les autres responsables ainsi que chaque division a préparé son tableau de bord, afin de traduire les causes des écarts avec des commentaires et ils envisagent les solutions et les résultats obtenues.

## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

### **5-Est-ce qu'il y a une collaboration dans l'élaboration du tableau de bord RH ?**

Les responsables RH ont confirmé que le tableau de bord, fait une collaboration large entre les responsables RH à savoir les responsables gestion ressources humaines, responsable de développement RH et responsable de formation ...etc. Chacun élabore son tableau de bord de son service ou de son activité, et le transmet au directeur RH (DRH), ce dernier élabore à son rôle consolidé de la fonction ressource humaine, met en place les commentaires à travers des ratios et des indicateurs de mesure qui traduisent les écarts constatés pour prévoir des actions correctives. Les tableaux de bord permettent de visualiser, d'un coup d'œil, une série d'information à la direction générale. Ils permettent de déceler les écarts entre le prévisionnel et le réel dans le but de bien gérer et évaluer les activités de la fonction ressources humaines.

### **6-Quelle forme donner aux tableaux de bord ?**

Le tableau de bord doit être ventilé par rubrique : absentéisme, rémunération, heures supplémentaires... Le responsable de formation a expliqué la forme du tableau de bord par des exemples.

Premièrement, Chaque feuille du tableau de bord doit comporter les éléments suivants :

Le N° du tableau ;

Son intitulé ;

Sa périodicité,

Le mois d'édition.

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

Ex : d'entête

Direction : .....Département .....Service : .....										
Tableau n°		5								
Intitulé		Accidents de travail								
Périodicité		Mensuelle								
Mois		Novembre								
L'année		2015								
Structure	Accidents de trajet			Accident sur site		Total		Objectif		Ecart
	Effectif	Nbre de j arrêt de travail	de	Effectif	Nbre de j arrêt de travail	Effectif	Nbre de J arrêt de travail	Prévu	Réalisé (indicateur)	

Le tableau de bord est suivi d'un état récapitulatif mettant en évidence l'ensemble des indicateurs.

### ❖ Thèmes 03 : la construction du tableau de bord RH

#### 1-Comment construire le contenu du tableau de bord ?

Cette étape est très importante par ce qu'il est au cœur de fondement d'un TBS harmonieux avec la réalité de la direction. Dans cette étape, on a déterminé les éléments ci-dessous :

Les indicateurs : suite à l'ensemble des réunions du responsable RH et de la responsable chargée développement RH avec les autres divisions, il est constaté que le TBS est demandé et utile pour les responsables et les managers. Un tableau de bord constitue la mise en forme synthétique des informations utiles à un responsable pour piloter le centre d'activité qui lui a été confié. Par vocation, c'est un **outil d'information**, d'alerte, de communication et d'incitation à la décision.

Concevoir un tableau de bord consiste donc à :

- convenir des activités à mesurer,
- réunir les informations utiles au fonctionnement du tableau de bord,
- retenir et mettre en évidence les indicateurs de mesure d'activité ;
- personnaliser le document par activité tout en respectant une **présentation** au sein de la société.

# Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

Exemple : la rémunération, la formation, l'absentéisme, les accidents de travail doivent être individualisés dans des canevas en intégrant toutes les données qui permettent de mesurer les réalisations par comparaison aux objectifs fixés.

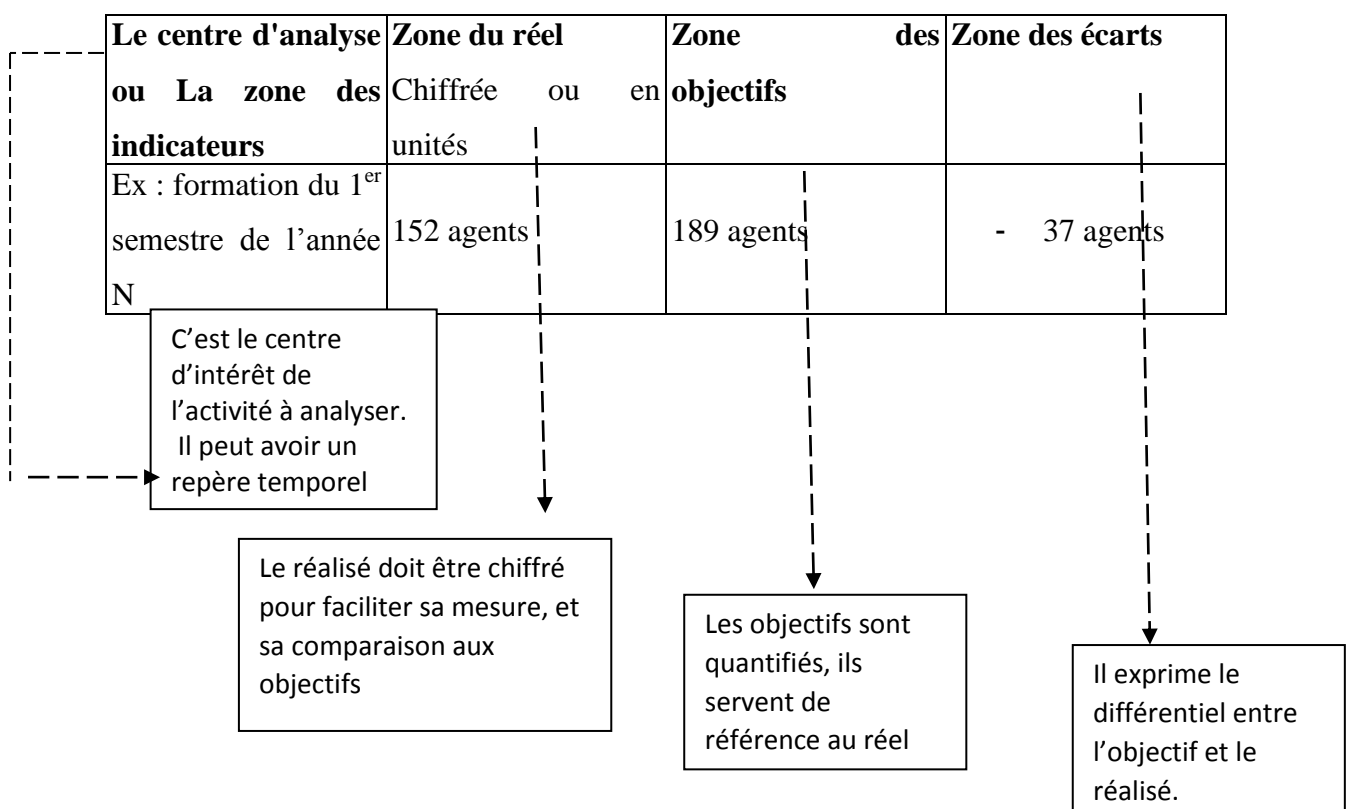
## 2-Comment choisissez-vous les indicateurs pour élaborer un tableau de bord ?et quelles est la pertinence de ces indicateurs ?

La phase sélection des indicateurs est une phase très intéressante, car un indicateur est choisi selon le besoin de certaines informations utiles, pour éviter les données inutiles (qui ne sont pas liées aux missions menées par le responsable). Cependant le choix des indicateurs est étudié, ils doivent être simples, rapides, réalisables et liés aux objectifs, regroupés en un seul document synthétique. Les indicateurs sont indispensables de mettre en place des fiches techniques de description des indicateurs.(Voir l'annexe 03)

Les indicateurs sont tous utiles et pertinents c'est-à-dire ils contribuent dans à informer qualitativement et quantitativement la situation.

## 3-les TDB RH introduisent par cette entreprise permettent-ils une réelle rationalisation et maitrisent les couts de l'activité RH ?Et quel est Le choix des points de référence et du cadre d'analyse ?

Pour mettre en évidence les options possibles, il est commode de partir d'une maquette que l'on pourrait dénommer "tableau de bord minimum" et qui se présenterait ainsi



## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma




### La zone des indicateurs ou des centres d'analyses

- Faire apparaître l'indicateur à analyser pour le comparer à l'objectif qui a été arrêté.

Dans la pratique, la zone d'analyse peut être accompagnée par d'autres informations utiles à la compréhension de l'indicateur.

Dans le tableau ci-dessous la formation du premier semestre est éclatée par division électricité et de gaz. Le tableau de bord veut suivre les performances de la formation du 1<sup>er</sup> semestre au niveau de 4 divisions d'une entreprise.

Ex : suivi de réalisation de la formation en entreprise

La zone des indicateurs ou des centres d'analyse	Zone du réel	Zone des objectifs	Zone des écarts
	Chiffrée		
Ex : formation par division au 1 <sup>er</sup> semestre 2015	Nombre d'agents formés	Nombre d'agents à former au 30/06/2015	Ecart des réalisations au 1 <sup>er</sup> semestre 2015
division 1	40	50	-10
division 2	36	44	- 8
division 3	21	30	- 9
division 4	55	65	- 10
TOTAL	152	189	- 37

### La zone des résultats réels

La zone d'analyse ou le centre des	Zone du réel Chiffrée	Zone des objectifs	Zone des écarts
------------------------------------	--------------------------	--------------------	-----------------

Les résultats présentés dans cette zone peuvent être :

- ceux du mois,
- le cumul depuis le début de l'année,
- ceux du mois et le cumul.

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

---

### La zone des objectifs

La zone d'analyse ou d'indicateurs	<b>Zone du réel</b> <i>Chiffrée</i>	Zone des objectifs	Zone des écarts
---------------------------------------	--	--------------------	-----------------

Apparaîtront dans cette zone, les objectifs qui avaient été préalablement décidés pour la période concernée. Il conviendra d'appliquer la même logique de présentation que celle choisie pour la zone précédente :

- objectifs du mois seul ou cumulés,
- objectifs d'activité et de frais

### La zone des écarts

La zone d'analyse ou d'indicateurs	<b>Zone du réel</b> <i>Chiffrée</i>	Zone des objectifs	Zone des écarts
---------------------------------------	--	--------------------	-----------------

Les écarts constituent la différence entre les objectifs et les réalisations. Ils s'expriment en valeur absolue et/ou en pourcentage et peuvent caractériser :

- les écarts du mois et les écarts cumulés,
- les écarts d'activité et les écarts financiers.

### Les enrichissements possibles du tableau de bord

Indicateurs	Maquette de base			Réal de l'année précédente	Projection de fin d'année (le restant à réaliser)	Objectifs de fin d'années (prévus)
	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>E</b>			

De multiples combinaisons sont parfaitement concevables

Ex : Entreprise dont les tableaux de bord ne n'intéressent qu'aux performances cumulées depuis le début de l'année.

**Mois :**

**Année :**

## Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

Indicateurs	Réel au mois	Objectifs au mois	Ecarts au mois	Résultats réel au mois de l'année précédente	Variation au mois M avec l'année précédente	Projetion fin d'année	Objectifs fin d'année

Elle attire l'attention sur l'ensemble et en particulier sur les écarts les variations et la tendance. Ce type de tableau de bord permet de suivre la progression mensuelle du résultat et attire l'attention sur le programme budgétaire qui reste à réaliser.

### **Le consolidé dans le tableau de bord**

Il est utile de présenter une situation consolidée dans le tableau de bord présenté.

Dans le consolidé on trouvera les indicateurs des situations présentées.

### **4-Quelles sont les principaux ratios et indicateurs que vous utilisez pour le pilotage de votre fonction RH ?**

Le tableau de bord, C'est un ensemble d'indicateurs choisi pour **rendre compte** et suivre une situation. Le directeur ressources humaines de la direction de distribution définit et explique les indicateurs associés à chacun de ces objectifs. Les indicateurs utilisés sont nombreux. (Voir l'annexe 04).

Ils sont présentés comme suit :

#### **1. Ratio de stabilité :**

En générale nous calculons une fois par an à un moment donné :

#### **Nombre des salariés présents depuis Nans dans la direction**

#### **Effectif moyen**

Ce ratio peut se calculer également par répartition des anciennetés par classe.

## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

**Par exemple :**

Ancienneté	Effectif
10 à 15 ans	30
16 à 21 ans	35
...	...
...	...

### **2. Ratio d'absentéisme :**

Ce ratio se calcule généralement sur le mois, Par heure ou par jours (dont absence autorisées ou non autorisées, accidents de travail et maladies.)

Généralement le nombre d'heure théoriques 173.33 h par mois.

Pour calculer les heures de travail par mois= $40(\text{heure par semaine } 8\text{h} \times 5 \text{ jours}) * 52$   
(semaines par an)/12(mois).= $173.3 \text{ h}$

Pour suivre l'évolution de ce facteur, la direction applique la formule suivante :

#### **Total des heures d'absence**

**Effectif travaillé X Nombre d'heures théoriques**

### **3. Ratio de turn-over :**

Départ par retraite, démission, fin de contrat temporaire et par décès.

Ce ratio n'est pas significatif du point de vue de la gestion car il porte sur des entrées et sorties essentiellement du personnel CDD

Pour calculer la stabilité du personnel nous avons appliqué la formule suivante :

#### **Nombre de départs**

**Effectif moyen**

# Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

---

## 4. Ratio de salariés formés :

Ce ratio se calcule pour l'effectif total de la société, par établissement et par catégorie professionnelle (cadres ; haute maîtrise, petite maîtrise et exécutions)

Nombre de salariés formés

Effectif

## 5. Ratios de structure

Nous avons appliqué deux ratios :

Premièrement le taux d'encadrement : Effectif cadre

Effectif moyen

*Nombre de salariés d'encadrement* = Cadre dirigeants, cadres supérieurs, cadres moyens.

Deuxièmes le taux représentatif par groupe socio-professionnel : agents de maîtrise (haute ou petite maîtrise) et agents d'exécution. Effectif maîtrise

Effectif moyen (toutes CSP)

Effectif exécution

Effectif moyen (toutes CSP)

## 6. Ratio moyen de dépenses de personnel

Le coût par salarié

Frais de personnel

Nombre de salariés

Frais de personnel = Salaires bruts + Charges + Taxes fiscales et parafiscales + Participations et contributions sociales + Avantages sociaux.

Nombre de salariés = total des salariés payés au cours de la période considérée.

# Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma

---

## 7. Ratios des frais de personnel

1<sup>er</sup> ratio : 
$$\frac{\text{Frais de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

2<sup>ème</sup> ratio : 
$$\frac{\text{Frais de personnel}}{\text{Ensemble des charges de l'entreprise}}$$

*Ensemble des charges de personnel* = somme des charges sociales (CNAS, charges patronales (26%) fiscales (IBS, IRG TVA), et parafiscales (ainsi que les diverses participations, contributions aux œuvres sociales et avantages sociaux).

On aura deux ratios des dépenses en ressources humaines : Masse salariale

**Frais de personnel**

### ❖ Thème 04 : perception et effets du tableau de bord RH

#### 1- Que mettre sous contrôle ?

Il faut mettre sous contrôle toutes les activités de la GRH. Les activités peuvent toutefois varier d'une entreprise à une autre.

En général les activités à contrôler donc à mesurer sont relatives au recrutement à la formation, à l'absentéisme, l'évaluation des carrières, la rémunération, les accidents de travail, les turnovers...

L'activité à mesurer peut comporter plusieurs variables qui seront mis en évidence par les indicateurs cibles.

Ex : Indicateur principal : **Population et effectif formé.**

Indicateur cible : - Nombre de personnes formées

- Taux de formation interne
- Taux de formation externe
- Effectif formé par GSP

## **Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Est à Guelma**

---

- Effectif formé par structure

- Effectif formé par filière.

Le contrôle peut se situer au niveau des différents paliers de la hiérarchie : Chef de département, Directeur d'unité, Directeur des Ressources Humaines, Directeur Général.

Le contrôle implique que l'objectif à contrôler est chiffré et qu'il s'agit de mesurer l'écart prévision/réalisation.

**2-le tableau de bord permet-il au directeur des ressources humaines de contrôler et piloter l'activité RH ?oui/non**

**3-Est-ce que le tableau de bord est un outil d'analyser et d'interpréter les écarts constatés ? oui/non**

**4-le tableau de bord permet-il au directeur général de prise de décision ?oui/non**

Les questions 2, 3, et4, l'ensemble des responsables, les managers, le directeur ressources humaines ont confirmé que les tableaux de bord sont des instruments de pilotage, reporting, de contrôle et d'aide à la décision. L'ensemble des indicateurs et des ratios qui constituent le tableau de bord de la direction de la distribution sont considérés comme des indicateurs de suivi, d'évaluation, et de contrôle, ils vont permettre au directeur Général de la direction à travers les résultats obtenus de comparer les réalisations en fonction des objectifs fixés, et analyser les écarts, comprendre leurs causes et apporter des solutions . Le tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles.

En résumé, Le tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle.

De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables.

On peut retenir là que le tableau de bord RH synthétise les informations propres à un responsable RH, dans ce sens il constitue un outil de pilotage et du contrôle, parce qu'il permet à un responsable d'évaluer ses performances et de piloter ses propres actions pour améliorer la performances en se référant aux différents données opérationnelles quantitatives et qualitatives, chiffrés ou non et qui porte sur l'entreprise et son environnement.

# Synthèse

## Synthèse

Lors de notre recherche et notre stage au sein de la direction de distribution de Guelma, nous avons constaté les points suivants :

- Après, nous étions pour l'analyse et le diagnostic du tableau de bord des ressources humaines à Sonelgaz et nous assurons que son rôle dans la gestion des ressources humaines et l'ampleur de leur contribution à la mesure et l'évaluation de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise.
- Le tableau de bord RH de la direction de distribution de Guelma, est présenté sous une forme qui nous paraît synthétique compte tenu du nombre limité d'indicateurs qui le composent, cela facilite aussi bien son élaboration que son exploitation
- Ce responsable des ressources humaines peut analyser et vérifier les causes des écarts par le tableau de bord, ce qu'elle est une performance distincte pour assurer l'interaction des utilisateurs avec la réalité de la situation et la capacité à la réalisation rapide de ce qui leur arrive, il est un double langage entre les chiffres et les formats graphique est se compose d'un ensemble d'indicateur et comprend les mesures prises par les objectifs qui mesure l'activité RH.
- Un tableau de bord est un outil de la gestion des ressources humaines d'une entreprise.
- Le tableau de bord, c'est un outil de pilotage qui aide une direction générale à orienter leurs actions en matière de gestion du personnel, il contient des indicateurs du domaine de la GRH.
- Il permet ainsi de visualiser une meilleure lisibilité.
- La direction utilise, un tableau de bord RH représente un essentiel outil de mesure de décision.
- L'élaboration du tableau de bord RH, est le résultat d'une collaboration entre les différents responsables de la fonction RH ce qui traduit la présence d'un de groupe au sein de la division ressources humaines.
- Le tableau de bord, est un outil de suivi des réalisations du plan ressources humaines au niveau de l'entreprise.

Et après l'analyse des données et des résultats obtenus lors de l'entretien, nous proposons quelques suggestions et recommandations qui permettent l'amélioration de quelques points concernant le TBD RH de la direction de distribution SONELGAZ.

- ✓ Mettre en place un système d'information qui permet d'améliorer la qualité d'informations et la fiabilité des données.
- ✓ Procéder à une évaluation de l'efficacité du personnel en ayant recours au besoin budgétaire.
- ✓ Décrire concrètement et dans les détails le système de reporting pour tirer le tableau de bord RH.
- ✓ Concevoir une maquette du tableau de bord.
- ✓ Prendre les actions correctives efficaces.
- ✓ Pour le pilotage de la performance afin de réussir les plans stratégiques en générale et les plans en matière de ressources humaines en recommander les actions de pilotage tel que la veille et l'audit social, contrôle de gestion sociale et le dialogue social.
- ✓ Déterminer une référence au manager et responsable RH pour évaluer, contrôler, et mesurer leur réalisation par des indicateurs et ratios de la performance RH (et matériel).

# Conclusion générale

## Conclusion Générale

La réussite de l'entreprise de nos jours nécessite le recours au management moderne, car ce dernier, désormais le moteur même de la conduite des affaires dans un marché qui ne cesse de s'internationaliser. Il s'agit même de proposer une nouvelle logique en matière de gestion et de conduite des ressources humaines de l'entreprise.

Le tableau de bord RH est un outil nécessaire pour suivre, contrôler, évaluer les résultats atteints par rapport aux objectifs fixés sur le plan ressources humaines. Notre objectif de recherche est d'étudier les tableaux de bord RH, connaître son importance, les informations qu'il contient et ces différentes utilisations. Ensuite, on consiste à développer une réflexion sur utilisation de tableau de bord RH comme outil de mesure de l'activité ressources humaines. Il s'agit pour nous de mettre en lumière l'importance de cet outil de pilotage dans la prise de décision, et de voir la place qui occupe le tableau de bord RH dans la mesure de l'activité humaine, et son apport à la gestion globale de l'entreprise en matière sociale.

Partant du principe que les tableaux de bord RH est un facteur principal pour une mesure de l'activité Rh la présente recherche s'est intéressé le tableau de bord RH notion longtemps éloignée de nos chercheurs est aujourd'hui une question préoccupante en Algérie et dans le monde.

Parallèlement, nous avons intéressé à détecter le rôle de Tableau de bord RH comme outil de pilotage et déterminer ses intérêts sur le marché du travail en Algérie. Un sujet trop important et vaste ce qui justifie la difficulté de cerner tous ses contours.

La démarche était par la problématique suivante : « **Les tableaux de bord RH sont-ils perçus comme des outils de pilotage et de prise de décision managériale ? S'agissent-ils d'un acte de suivi de l'activité RH ?** »

Dans le cadre d'analyse des données, nous pouvons confirmer les trois hypothèses que nous avons soulevées précédemment comme suit :

- La direction de distribution dispose des TBD qui sont conformes aux exigences théoriques, car ils contiennent presque tous les ratios et les indicateurs jugés nécessaires au suivi des résultats, et au pilotage et la mesure de l'activité RH
- Au niveau de la société les tableaux de bord sont des instruments cohérents et évolutifs qui permettent une décision pertinente, parce qu'ils contiennent

grandement à apporter des actions et des normes correctives qui aident les responsables ressources humaines à la prise de décision.

- En trouve que les tableaux de bord RH constituent des outils de mesure, de pilotage, de conduite et de contrôler l'activité RH, pour réaliser la performance, car il s'agit de choisir les bons indicateurs, ceux qui vont permettant de savoir si ce que l'on veut obtenir est obtenu (pertinence de l'indicateur par rapport à l'objet) de prendre des mesures correctives à temps pour assurer la réalisation des objectifs (efficacité de l'indicateur), et de ne consacrer à la mesure de l'indicateur que les ressources qui sont en relation avec la finalité, avec la valeur ajoutée (efficience de l'indicateur).

Cela, étant dit, les résultats de mon étude sont comme suit :

- L'entreprise grâce au tableau de bord qui est considéré comme un outil de contrôle de la gestion sociale et pour faciliter ses activités sont des outils importants au moment du problème peut intervenir pour résoudre le problème le plus tôt possible et prendre les mesures correctives appropriées.
- Lors de la préparation du tableau de bord de chaque mois, il aura une réunion se composent de différentes fonctions de l'entreprise et afin de discuter et d'en extraire les écarts le cas échéant et ces écarts sont traitées.
- La formation continue du personnel dans l'entreprise dans le dessein et les budgets sociaux et des ressources humaines comme l'élément réel de la société.

Nous lui reconnaissons aussi quelques difficultés qui se sont comme suit :

- ✓ Les premières difficultés, rencontrent dans ce travail, il s'agit, de la difficulté rencontre lors de la collection des informations au niveau de la division RH sous la couverture de la confidentialité des informations. D'autre part, des difficultés rencontrent lors d'indisponibilités du personnel chargé du stage.

Enfin, nous espérons que ce travail inspirera d'autres recherches, sur cette base nous, pouvons proposer des recherches suivantes :

- ✓ Tableau de bord social et performance sociale.
- ✓ Vers un nouveau pilotage social fondé sur les coûts caches.

## Bibliographie

### Ouvrage :

- ANNIK (C.H) : toute la fonction ressources humaines, édition Dunod n°2, Paris, 2005.
- AUTISSIER(D) et SIMONIN (B), mesurer la performance des ressources humaines, édition d'organisation, 2009.
- CAPPELLETI (L) : contrôle de gestion de l'immatériel : nouvelle approche du capital humain, édition Dunod, 2012.
- FERNANDEZ(A) :l'essentiel du tableau de bord, éditions Eyrolles 2013.
- GUILLOT-SOULEZ (C) : la gestion des ressources humaines, édition Gualino n°5, 2013.
- GUILLOT-SOULEZ (C) : la gestion des ressources humaines, Édition Gualino n°9 2016.
- HAEGEL (A) : toute la fonction ressources humaines : savoirs-savoirs-faire-savoir-être, édition Dunod n°3, paris, 2016
- IMBERT(J) : les tableaux de bord RH, édition EYROLLES, 2014.
- JEAN-YVES LE LOUARN : les tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH, éditions liaisons, 2008.
- LETHIELLEUX (L) : L'essentiel de la Gestion des ressources humaines, Edition Gualino n°9,2016.
- MARTORY(B) : contrôle de gestion sociale, édition Vuibert n°6, paris, 2009.
- MARTORY(b), CROZET(D) et SOLNIK(B) : Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, édition Dunod, 2016.
- MILLIE-TIMBAL (M.H) : Construire des tableaux de bord utiles, édition Gereso, 2016.
- PARETTI (J.M) : ressources humaines et gestion de personnel, Edition Vuibert, 1998.
- PERETTI (J.M) : ressources humaines, Édition Vuibert n°14, 2013.
- PERETTI (J.M) et IGALENS (J) : Audit social, édition Eyrolles, 2016.
- SAULOU et YVES(J) : tableaux de bord pour décideurs qualité, édition AFNOR.
- SEKIOU(L) et autres : La gestion du personnel, Edition d'Organisation. PARIS. 1986.
- SEKIOU(L) et autres : gestion des ressources humaines, édition Decock Université, Bruxelles, 2001.
- TAIEB(J.P) : les tableaux de bord de la gestion sociale, édition, Dunod, 2011.

### Document de l'entreprise :

- Direction ressource humaine
- Document interne d'entreprise

## **Revues :**

- CHAALI(K) et BENTAHAR(M), Le SIRH : Tableau de bord RH comme outil de pilotage et de Prise de décisions, IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), FSJES Tanger Université Abdelmalek Essaidi, 2017.
- FONTAINE (k) et (A.Z) GAVINO : Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines, COLLECTION « Les diagnostics de l'emploi territorial » hors-série n°9.
- Gérald(N), Contrôle de gestion sociale Reporting et pilotage des données sociales, ISEM Université Montpellier I.
- JOCELYNEJ (R) : la construction des indicateurs et des tableaux de bord : un défi stratégique pour la GRH ?, personnel & gestion N°9 octobre 2004.
- VOYER, (P) : tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Presses de l'Université du Québec, 1999.

## **Travaux universitaires :**

- ANNE(T), L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG, MBA - Management des Ressources Humaines, Promotion 7, Mémoire d'expertise, 2010.
- HARRAT(A) : Elaboration du tableau de bord RH étude de cas de la société SAMIR, thèse professionnelle en management des ressources humaines, Euro Arab en management School.2007.
- MERZOUG(C), Essai de la mise en place des tableaux de bord ressources humaines, mémoire de master en management des RH, HEC kolea 2015.

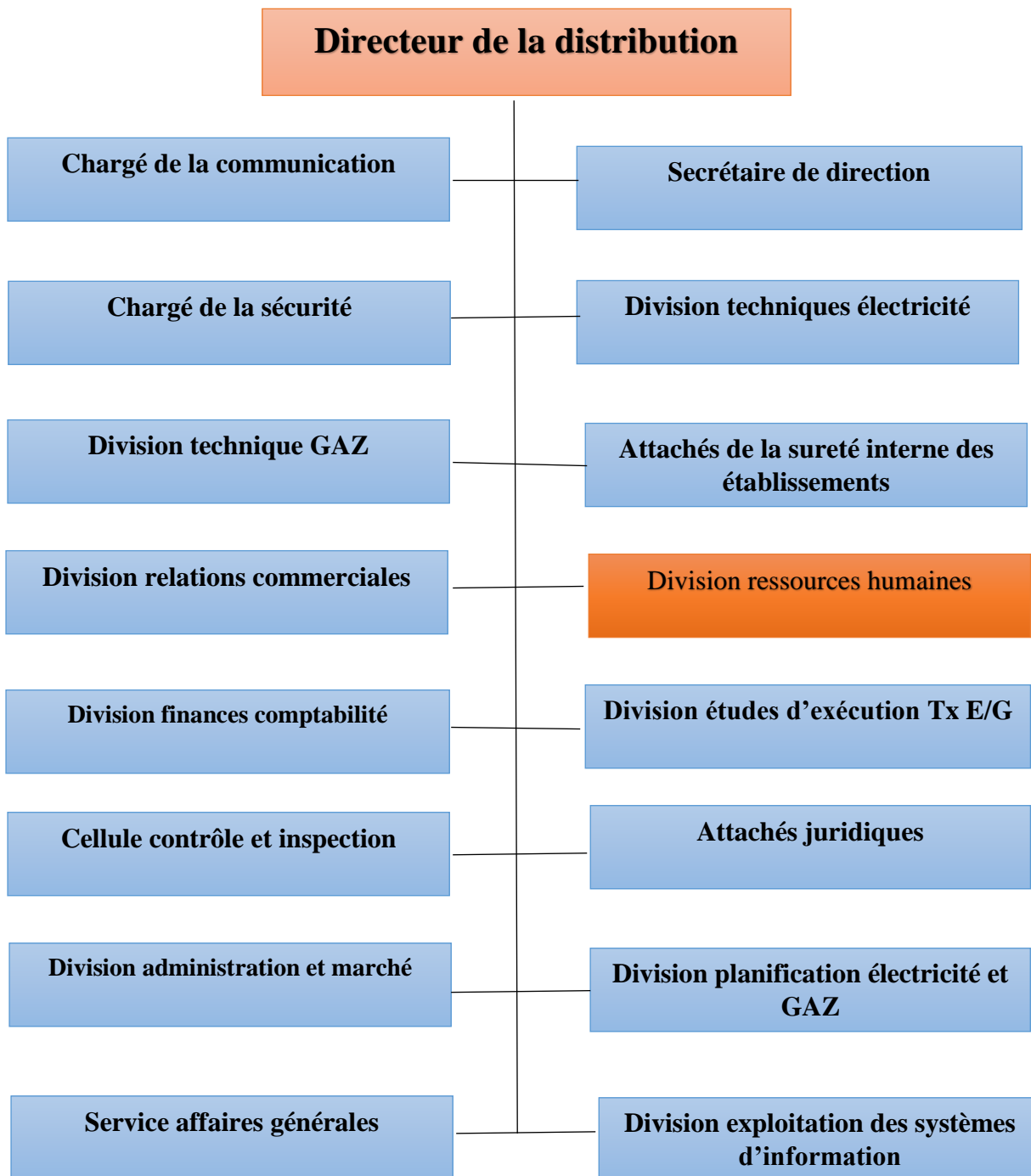
## **Webographies :**

- <http://eduscol.education.fr/cid46096/les-indicateurs-sociaux%C2%A0-du-controle-de-gestion-aux-developpements-recents-du-pilotage-et-du-reporting.html>.
- <https://fr.slideshare.net/HRSCOPE/pilotage-social-et-management-des> .
- <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/h/ressources-humaines-historique-de-la-fonction-rh.php>
- <http://www.sonelgaz.dz>
- <http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=52>
- <http://www.sde.dz/>
- <http://www.schoularvox.com>
- <http://www.FIMAKTABATI.dz>

## **Les manuels :**

- BOISSELIER(P) : Manuel contrôle de gestion ,3ème édition, Vuibert, paris 2005
- PERETTI (J.M) : dictionnaire des ressources humaines, édition VUIBERT, 2011.

## Annexe 01 : organigramme de la direction de distribution sonelgaz –Guelma-



## Annexe 02 : guide d'entretien



### Ecole des Hautes Etudes Commerciales -ALGER-

Nom :

fonction :

Prénom :

#### Guide d'entretien :

Je suis AHLAM CHOUALI, Étudiante à l'école des hautes études commerciale en troisième année. J'ai l'honneur de soumettre à votre regard ce guide d'entretien que je vous destine à l'effet d'y recueillir votre point de vue sur cette question concernant la mesure de l'activité ressource humaine à travers des tableaux de bord RH. Un Travail que j'ai inscrit dans le cadre d'une recherche en vue de mon mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme master en science commerciale, économique et de gestion, option : management des ressources humaines.

Je tiens à vous garantir, Madame, Monsieur, que les réponses demeureront strictement confidentielles. En vous remerciant d'avance pour votre confiance et pour le temps que vous aurez passé à répondre sur mes questions, je vous prie d'agréer, mes salutations distinguées.

Sous le thème : **les tableaux de bord RH : comme outils de mesure de l'activité RH**

Je compte beaucoup sur la pertinence de vos réponses et surtout sur votre aide et votre Assistance, à l'effet de me permettre de faire aboutir mon travail dans les meilleures Conditions.

J'ai articulé mes questions autour des thèmes comme suit :

#### **Thème 01 : la GRH au sein de votre entreprise**

1-autant que directeur des ressources humaines/responsable RH, pouvez-vous nous dire comment est gérée la ressource humaine au sein de votre entreprise ?

2-Comment définir les objectifs à partir de la politique RH ?

3- Quels sont les outils de pilotage et comment faire les mesures de l'activité RH utilisés dans la « GRH » de votre entreprise ?

4- Comment justifier le besoin du tableau de bord RH au niveau d'une entreprise ?

### **Thème 02 : informations générales sur le tableau de bord RH du SONELGAZ**

1. -pouvez-vous nous présenter le tableau de bord au sein de la direction de distribution de SONELGAZ.
2. Comment traiter les données ?
3. D'après vous quel est l'utilité de ce tableau dans l'activité RH ?
4. Quelle est la périodicité d'élaboration ?
5. Est-ce-qu' il Ya une collaboration dans l'élaboration du tableau de bord RH ?
6. Quelle forme donner aux tableaux de bord ?

### **Thèmes 03 : La construction du tableau de bord RH**

1- Comment construire le contenu du tableau de bord ?

2-Comment choisissez-vous les indicateurs pour élaborer un tableau de bord ? Et quelles est la pertinence de ces indicateurs ?

3-les TDB RH introduisent par cette entreprise permettent-ils une réelle rationalisation et maitrisent les couts de l'activité RH ? Et quel est Le choix des points de référence et du cadre d'analyse ?

4-Quelles sont les principaux ratios et indicateurs que vous utilisez pour le pilotage de votre fonction RH ?

### **Thème 04 : perception et effets du tableau de bord RH**

1- Que mettre sous contrôle

2-le tableau de bord permet-il au directeur des ressources humaines de contrôler et piloter l'activité RH ?oui/non

3-Est-ce que le tableau de bord est un outil d'analyser et d'interpréter les écarts constatés ? oui/non

4-le tableau de bord permet-il au directeur général de prise de décision ?oui/non

**Merci pour votre précieuse collaboration**

## Annexe n°3

### 1- Appellation de l'indicateur : LES ABSENCES MALADIES COURTES DUREES

**2- Définition de l'indicateur :** il met en évidence les situations individuelles et collectives marquées par les absences au travail pour motif de maladies.

Ces absences peuvent entraîner des dysfonctionnements dans l'accomplissement des objectifs de l'agent ou de sa structure d'emploi.

Les maladies sont en elles-mêmes des situations normales, c'est leur nombre et le moment de leur survenance qui peuvent inquiéter le gestionnaire (période où le traitement des affaires est important : jours de grandes influences).

**3- Formule de Calcul :** on peut utiliser deux formules dont l'une est simple

$$\frac{\text{Effectif absent pour maladie} \times 100}{\text{Effectif total}} \quad \frac{\text{Nombre de journées d'absence} \times 100}{\text{Effectif} \times \text{jours ouvrables (en moyenne 22 j/mois)}}$$

*Nombre de journées d'absences* = total sur une période mensuelle, du nombre de jours d'absence.

*Effectif inscrit* en théorie X nombre de jours ouvrables mensuels = total des jours ouvrables qui auraient dû être travaillés dans le mois par tout le personnel inscrit à l'effectif.

**4- Périodicité :** mensuelle

**5- Provenance des données :** Bureau Personnel

**6- Calcul, comparaison et signe d'alerte :**

- Dans le temps : - on peut comparer l'absence de l'année N aux absences des années N-1 ; N-2 ; ou N-3,
- on peut comparer l'absence d'un mois N par rapport au mois N-1 ou du N Semestre par rapport au semestre N-1,

N= l'année actuelle ou semestre actuelle

N-1= l'année ou le semestre clôturé.

Ventilation : l'absentéisme peut être étudié plus finement par durée, par CSP,

**Signe d'alerte :** - si le volume des absences maladies augmente par rapport à la moyenne des mois précédents ou par rapport à l'indicateur défini par l'objectif annuel.

## Annexe 04 : Les indicateurs de la Gestion des Ressources Humaines

Objet du suivi	Indicateurs principaux	L'indicateur cible
Gestion des temps et absentéisme	1- Temps de travail	Total des jours travaillés/total des jours d'activité Taux des heures supplémentaires. Nombre de jours d'arrêt/nombre de jours d'activité
	2-Volume et cause d'absentéisme	Taux d'absentéisme de courte durée. Taux d'absentéisme de moyenne durée Taux d'absentéisme de longue durée Taux d'absentéisme rémunéré Taux d'absentéisme non rémunéré
Gestion des flux	3-Entrées/sorties	Turnover des effectifs (recrutement, démission, mise en retraite, décès...).
	4- Recrutement	Nombre de CCD /Total des recrutements Nombre de CDI/Total des recrutements Nombre de recrutement externes/nombre de recrutement totaux
	5-Mobilité interne	Nombre de mobilité horizontale Nombre de mobilité verticale (promotion).
Rémunération coûts salariaux et sociaux	6-Niveaux de salaires	Salaire moyen mensuel Eventail des salaires d'une catégorie, d'un service, d'une classe d'âge...
	7-Evolution et projection de masse salariale	Variation du salaire moyen mensuel. Taux d'augmentation des salariés par catégorie socio professionnelle. Progression salaire entreprise par rapport salaire année N- 1 ou N- 2
	8-Budget et frais de personnel, engagement sociaux	Proportion des différents postes de la masse salariale.

## Annexe 04 : Les indicateurs de la Gestion des Ressources Humaines

Rémunération coûts salariaux et sociaux (suite)	9 -Primes et avantages	Evolution des primes versées comparée à l'évolution de l'atteinte des objectifs. (Evolution mensuelle sur une année)
Effectif	10-Structure des effectifs	Répartition des effectifs (par CDD, CDI, par structure, par sexe, par c. s. p, par ancienneté...) Pyramide des âges de l'unité ou de l'entreprise (ou par direction ou par famille professionnelle).
Formation	11 -Nature et volume de formation	Nombre d'heures de formation Nombre d'heures moyenne de formation par salarié Durée moyenne des stages
	12- Population et effectif formé	Nombre de personnes formées Taux de formation interne Taux de formation externe Effectif formé par GSP Effectif formé par structure Effectif formé par filière
	13- Efficacité de la formation	Taux de formation dans l'entreprise Taux de réussite Taux d'échecs Taux de désistement
	14- Coût de la formation	Coût de la formation par rapport à la masse salariale Coût de la formation par rapport au taux légal
Discipline	15-Non-respect de la réglementation	Nombre de sanctions Evolution du nombre des sanctions Evolution de la nature des sanctions
	16- Délai dans le traitement des dossiers	Nombre de dossiers disciplinaires examinés dans les délais Nombre de dossiers examinés hors délais Nombre de recours introduits et aboutit

### Annexe 04 : Les indicateurs de la Gestion des Ressources Humaines

Plan social	17- Effectif	Nombre de départ dans le cadre du plan social
	18- Coût	Coût du coût social par salarié bénéficiaire
Accidents de travail	19-Nombre et nature des accidents	Taux de gravité Nombre de jours d'arrêts suite à un accident de travail Evolution des accidents par catégorie, par âge, par sexe, par structure
	20-Cause des accidents de travail	Accidents de trajets, Accidents dans les lieux de travail Saisonnalité des accidents du travail Répartition des accidents selon les instruments ou produits utilisés
Productivité	21- Résultats obtenus/ressources	Nombre de clients, de dossiers, de pièces, d'unité/nombre de salariés  CA/salarié
Objectifs et performances	22 - Suivi des entretiens individuels	Nombre d'entretiens effectués Nombre d'entretiens non effectués Taux d'évaluation non effectuées
Carrière	23-Promotion	Nombre de promotion/effectif
	24-Intégration/stabilité	Turnover des salariés embauchés au cours d'un trimestre ou de l'année
	25-Stagnation au poste	Nombre de personnes anciennes à la société et n'ayant pas fait l'objet de promotion.

# Table des matière

# Table des matières

	<b>Page</b>
Dédicace	
Remerciement	
Liste des figures	
Liste des Tableaux	
Liste des schémas	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Résumé	
Introduction générale.....	2-5
<b><u>Chapitre I : les concepts généraux du management des RH, ses évolutions et ses exigences.....</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b><u>I.1. Aperçus sur la gestion des ressources humaines.....</u></b>	<b><u>8</u></b>
I .1.1.Définition de la gestion des ressources humaines « GRH ».....	8
I .1.2 Historique et l'évolution de la gestion des ressources humaines.....	8
I.1.2.1.historique de la gestion des ressources humaines.....	8
I .1.2.2. La place de la GRH dans la stratégie de l'entreprise.....	11
I.1.2.3 L'évolutions de la fonction ressources.....	11
I.1.2.1.2.La différence entre la direction du personnel et la direction des ressources humaines.....	13
I .1.3.Les activités, les missions et les objectifs de la gestion des ressources humaines....	14
I .1.3.1. Les activités de la fonction RH.....	14
I.1.3.2 Les missions et les objectifs de la GRH.....	14
I .1.3.2.1.Les missions de la fonction RH.....	14
I .1.3.2.2.But et objectifs de la GRH.....	16
<b><u>I .2.le pilotage de la fonction RH : approche du contrôle de gestion sociale.....</u></b>	<b><u>18</u></b>
I .2.1.Le développement du contrôle de gestion sociale.....	18
I.2.2. Définition de contrôle de gestion sociale.....	18

I .2.3.Objectifs du contrôle de gestion sociale.....	19
I .2.4. Le contrôle de gestion sociale pour quels responsables ?.....	19
I .2.5.les dimensions du contrôle de gestion sociale.....	20
I .2.5.1.le reporting social.....	20
I .2.5.2.le pilotage social.....	21
I.2.5.3 Système d'information : SI.....	21
I .2.5.4.Différence entre pilotage et contrôle de gestion sociale.....	22
I .2.6.Le pilotage RH.....	22
I .2.7.Les systèmes d'information des ressources humaines.....	25
I .2.8.les objectifs du système de pilotage RH.....	25
I.2.8.1. La contribution aux résultats.....	26
I.2.8.2. Un nouveau mode de fonctionnement.....	26
I.2.9. Les étapes de mise en place des outils de pilotage.....	27
I.2.10. L'audit social.....	27
I.2.10.1 la Définition de l'audit.....	27
I .2.10.2.Le contrôle de gestion sociale et l'audit social.....	28
I .2.10.3.Les niveaux de l'audit social.....	28
I .2.10.3.1.Audit de conformité.....	28
I .2.10.3.2.Audit d'efficacité.....	29
I .2.10.3.3.Audit stratégique.....	29

### **I.3.la performance et les outils de pilotage de la performance RH.....30**

I .3.1. Passage du contrôle de gestion vers le pilotage de la performance de capital humain (performance immatérielle).....	30
I .3.2.Définition de la performance.....	31
I.3.3.L'objet du contrôle : la performance.....	31
I.3.4.L'objet du pilotage : la performance.....	31
I.3.4.1.L'efficacité sociale.....	32
I .3.4.2.L'efficience sociale ou socioéconomique.....	32
I .3.5.Identification des sources de performance.....	32

I.3.6. L'évaluation de la performance de la fonction RH.....	33
I.3.7. Identification des niveaux de mesure de la performance.....	33
I.3.8. les outils de pilotage la performance de la fonction RH « immatérielle ».....	34
I .3.8.1.L'audit social.....	34
I .3.8.2.Bilan social.....	35
I.3.8.3.Tableaux de bords sociaux.....	35
I.3.8.4. Le bilan social comme base d'un référentiel social.....	36

## **Chapitre II : les tableaux de bord RH comme outils de mesure de l'activité RH.....39**

### **II.1. Définitions et généralités du TDB RH.....40**

II .1.1.Définition d'un tableau de bord de gestion.....	40
II .1.2.Les objectifs.....	41
II .1.3.Les enjeux du tableau de bord.....	41
II.1.3.1. Mission du tableau de bord.....	42
II .1.4. Les rôles du tableau de bord.....	42
II .1.4.1.Agir grâce aux tableaux de bord.....	43
II .1.5.L'impact du tableau de bord RH.....	43
II .1.5.1.Les différents types de tableau de bord.....	43
II .1.5.2.1.Le tableau de bord « fonctionnel ».....	43
II .1.5.2.2.Le tableau de bord « projet ».....	44
II .1.5.2.3.Le tableau de bord « stratégique ».....	44
II .1.6.Les sources d'information du tableau de bord.....	44
II .1.7.Le tableau de bord au niveau des différents niveaux hiérarchiques.....	44
II.1.7.1.Méthode de mise en place du tableau de bord de pilotage.....	45
II.1.8.Démarche pour concevoir un tableau de bord RH.....	46
II.1.8.1.La notion d'objectif et son utilité dans l'élaboration du tableau de bord.....	46

### **II.2. la construction et l'élaboration des tableaux de bord.....47**

II .2.Elaborer une maquette de données RH.....	47
--	----

II .2.1.Techniques utilisées dans la construction du tableau de bord.....	47
II .2.2.Les 4 axes du tableau de bord.....	48
II .2.3.la construction du tableau de bord.....	49
II .2.4.Les instruments du tableau de bord.....	50
II .2.5.Fréquence dans le suivi d'une activité.....	51
II .2.6.Evaluer et faire évoluer le tableau de bord.....	52

## **II .3. La mesure et les indicateurs de pilotage de l'activité RH....53**

II.3.1.Le tableau de bord(RH) : indicateurs clé des RH.....	53
II .3.2.Rôle des indicateurs de gestion.....	53
II .3.3.l' identification des indicateurs.....	53
II .3.4.Méthode d'élaboration d'un indicateur RH : le système métrique de la GRH.....	54
II .3.4.1.Définir ce que l'on veut mesurer.....	54
II .3.4.2.Définir l'impact de la mesure.....	54
II .3.4.3.Choisir la mesure.....	55
II .3.4.4.Valider la mesure.....	55
II.3.4.5.Définir les règles d'interprétation de la mesure.....	55
II .3.4.6.Décider comment représenter la mesure, à qui elle sera transmise et à quelle fréquence.....	56
II .3.4.7.Tester la mesure.....	56
II .3.5.Identifier les indicateurs en fonction des objectifs RH.....	56
II.3.6.Les grandes familles d'indicateurs de la fonction RH.....	57
II .3.6.1.Les indicateurs de résultats de la GRH.....	57
II .3.6.2.Les indicateurs de climat social.....	57
II .3.6.3.Les indicateurs de la contribution de la fonction RH à la réussite de l'organisation.....	57
II.3.7. Critères d'un bon indicateur de gestion.....	57
II .3.7.1.la meilleure périodicité pour les indicateurs.....	58
II .3.8.Les catégories d'indicateurs : carrière, effectifs, rémunérations, mesure des absences ,masse salariale, formation.....	58

II .3.8.1.Les 3 rôles d'un indicateur social.....	58
II .3.8.2. Présenter les indicateurs.....	59
II .3.9. Les ratios.....	59
II.3.9.1.Ratio moyen de dépenses de personnel.....	59
II .3.9.1. Ratio de rémunération.....	59
II .3.9.3.Ratio de hiérarchie des salaires.....	60
II.3.9.4. Ratio de promotion.....	60
II .3.9.5.Ratios de formation.....	60
II.3.9.6.Ratio de salariés formés.....	61
II .3.9.7.Consommation du budget formation.....	61
II.3.9.8.Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques.....	61
II .3.9.9. Ratio effectif CDD et CDD.....	61
II .3.9.10.Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques.....	61
II .3.9.11.Ratios de situation .....	62
II .3.9.12.Ratio de vieillissement.....	62
II .3.9.13. Ratio de stabilité.....	62
II .3.9.14.Ratios de structure.....	62
II.3.9.15.Ratios de mouvement de main d'œuvre.....	62
II 3.9.16. Ratio de déperdition.....	62
II.3.9.17.Ratio de mobilité fonctionnelle.....	62
II.3.9.18. Ratio d'absentéisme.....	63
II.3.9.19.Ratio de sécurité.....	63
II .3.9.20. Ratios financiers.....	63
II.3.10.Le tableau de bord comme Un outil d'aide à la gestion et à la décision.....	64

**Chapitre III : le pilotage de la fonction RH à travers les TDB RH au sein de la société de distribution de l'électricité et de Gaz de l'Està Guelma.....66**

### **III.1. présentation de la direction de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est–Guelma-.....67**

III.1.1.Présentation du groupe SONELGAZ.....	67
III.1.2.Histoire de SONALGAZ.....	68
III .1.3.Ressource humaine.....	72
III.1.4.les filiales et les participations de holding SONELGAZ.....	72
III.1.5. Organisation de groupe SONELGAZ.....	73
III.1.6.Les missions générales du Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation.....	75
III .1.7.Société de Distribution EST –SDE-.....	75
III .1.7.1.Présentation de la SDE.....	75
III .1.7.2.Missions et Attributions.....	76
III.1.8.la direction de distribution (DD).....	76
III .1.8.1.Présentation de La Direction de Distribution de -GUELMA-.....	76
III .1.8.2.les missions et les objectifs de la direction.....	77
III.1.9.Organigramme de la direction de la distribution de Guelma.....	77
III.1.9.1.Le directeur de la distribution.....	78
III.1.9.2.Missions et attributions de la Division ressource humaine.....	78
III.1.9.2.1.Service gestion ressource humaine.....	79
III.1.9.2.2.service développement RH et formation.....	80

### **III.2.analyse des tableaux de bord RH au sein la direction de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est GUELMA.....81**

III.2.1.Effectif global.....	81
III .2.2.Effectifs Actifs par tranche d'Ancienneté.....	82
III .2.3.pyramide des âges.....	85
III .2.4.répartition des effectifs par genre et par catégorie.....	87

III .2.5.répartition des agents par catégorie.....	88
III .2.6.niveaux d'instruction 31-12-2016.....	89
III .2.7.indicateur de climat social III .2.8.La stabilité du personnel.....	90
III.2.8.La stabilité du personnel.....	92
III .2.9.Absentéisme en jours : au 31-12-2016.....	93
III .2.10. Evolution des frais de personnel, de la masse salarial et des salaires de base.....	93

### **III .3. Réalisation de l'enquête et analyses des résultats.....95**

III .3.1. Les instruments de collecte de données.....	96
III .3.1.1.Méthode de la recherche : Analyse documentaire.....	96
III .3.1.2.La méthode qualitative : l'entretien.....	96
III.3.2. Objectifs de l'enquête.....	97
III .3.3. L'architecture du guide d'entretien.....	98
III .3.4. Traitement et analyse du guide d'entretien.....	98
III.3.5. Présentation et analyse des entretiens.....	98
III.3.5.1. Analyse de contenu.....	98
III .3.5.2.Analyse des entretiens.....	98
Synthèse.....	114
Conclusion générale.....	117
Bibliographie.....	119
Les Annexes.....	121
Table des matières.....	126