

**École des Hautes Études Commerciales
D'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines(MRH)

THEME

**Essai de la mise en place des Tableaux de Bord
Ressources Humaines**

Etude de cas : TONIC Industrie

Elaboré par :

Celia MERZOUK

Encadreur :

Dr.Chérif MEDAGH

**Maitre de conférences à
EHEC**

2ème promotion

Septembre 2015

Les dédicaces

A ma grand-mère et jida Wardia ;

A la mémoire des grandes dames qui ont fait tant de sacrifice pour nous, vous êtes toujours présentes dans mon cœur

A ma très chère maman ;

Affable, aimable, honorable, tu présente pour moi le symbole de la bonté par excellence. je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour.

A mon très cher papa ;

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour toi, ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

A mon frère Amar

Les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour et l'affection que je porte pour toi. Je te dédie ce travail avec mes vœux de santé, bonheur et réussite.

A ma gâtée Inès

En témoignage de l'attachement, de l'amour et de l'affection que je porte pour toi ma chère sœur, je te dédie ce travail avec mes vœux de réussite, et santé je t'adore.

A mon beau père

Vous avez toujours été présents avec tes précieux conseils. Veuillez trouver dans ce modeste travail ma reconnaissance, merci deuxième papa.

A belle mère

Vous m'avez accueilli à bras ouverts dans votre famille. En témoignage de l'attachement et de l'amour que je porte pour toi, je te dédie ce travail avec mes vœux de santé et bonheur.

A mes tantes Meryama et Messouada

Merci pour vos précieux conseils adorables tantes, je vous dédie ce travail avec mes vœux de santé bonheur et longue vie.

A mes beaux frères et belles sœurs

A mes grands parents et ma grand-mère yaya ; que dieu vous garde pour nous

A ma chère amie Sofia je t'adore à hebou ; Asma merci pour tout, Rahil ma copine de chambre vous êtes adorables. Mes tantes Siham, Nabila, Karima, Louiza et Hanane je vous adore

En fin à mon mari

Tes sacrifices, ton soutien moral et matériel, ta gentillesse sans égal, ton profond attachement m'ont permis de réussir dans mes études. Ma vie à tes côtés est remplie de belles surprises merci.

Les remerciements

Nous tenons tout d'abord de remercier notre encadreur M.MEDAGH pour ses orientations profitables, ces conseils précieux et son soutien tout au long de la réalisation de recherche ;

Nous tenons aussi à remercier l'ensemble des enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales pour leur aide précieuses ;

Nous tenons également de remercier le PDG de TONIC industrie de nous avoir consacré de son temps et de nous avoir accordé toute l'attention nécessaire lors de notre stage pratique ;

Nous remercions aussi tous les employés de la DRH pour leurs collaborations et leurs suivis.

Enfin nous remercions tous ceux qui ont contribué de pré ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Liste des tableaux

	Page
Chapitre 1	
Tableau 1-1 : contrôle de gestion et audit.....	15
Tableau 1-2 : Bilan social et le TBRH	26
Chapitre 2	
Tableau 2-1 la maquette d'un tableau de bord.....	30
Tableau 2-2 les indicateurs de la fonction recrutement.....	35
Tableau 2-3 les indicateurs de la fonction formation.....	36
Tableau 2-4 les indicateurs de suivi des effectifs et masse salariale.....	37
Tableau 2-5 les indicateurs de la productivité	38
Tableau 2-6 la méthode GIMSI	44
Tableau 2-7 les outils de la première étape.....	46
Tableau 2-8 les outils de la troisième étape	46
Tableau 2-9 les outils de la quatrième étape.....	48
Tableau 2-10 les outils de la cinquième étape.....	50
Chapitre 3	
Tableau 3-1BDD du TBRH	74
Tableau 3-2 le suivi des couts et de l'activité RH.....	74
Tableau 3-3 suivi de l'activité recrutement.....	75
Tableau 3-4suivi de l'activité formation.....	77
Tableau 3-5 suivi de dysfonctionnements sociaux.....	78
Tableau 3-6 suivi de dysfonctionnement et masse salariale.....	80
Tableau 3-7 analyse de la productivité.....	81

Liste des figures

	Page
Chapitre 1	
Schéma 1-1 tableau de bord et le système dans l'environnement.....	18
Schéma 1-2 environnement du tableau de bord.....	20
Schéma 1-3 les fonctions du tableau de bord.....	23
Chapitre 2	
Schéma 2-1 les étapes de la méthode.....	46
Chapitre 3	
Schéma 3-1 les employés ayant un objectif au préalable.....	67
Schéma 3-2 les difficultés rencontrées lors de collecte d'information.....	69
Schéma 3-3 contrainte de la mise en place du TBRH.....	70
Schéma 3-4 le menu du TBRH.....	74

La liste des abréviations

Abréviation	Signification
BDD	Base De Données
CDD	Contrat a Durée Déterminé
CDI	Contrat à Durée Indéterminé
DRH	Direction Ressources Humaines
ERP	Entreprise Ressource Planning
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
RH	Ressources humaines
SIRH	Système d'information Ressources Humaines
TDB	Tableau de Bord
TBRH	Tableau de bord Ressources Humaines

Le sommaire

	Page
L'introduction générale.....	1
Chapitre 1 notions fondamentales sur le contrôle de gestion sociale et tableau de bord.....	5
1. Contrôle de gestion sociale.....	6
2. Généralités sur le tableau de bord ressources humaine.....	18
Chapitre 2 conception et élaboration d'un tableau de bord RH.....	29
1. Les instruments d'un tableau de bord.....	30
2. La construction d'un tableau de bord RH.....	41
Chapitre 3 essai de la mise en place des tableaux de bord RH au sein de TONIC Industrie...	53
1. Présentation de TONIC industrie.....	54
2. Réalisation de l'enquête et analyse des résultats	65
3. Elaboration des tableaux de bord RH	73
Conclusion générale.....	83

Le résumé

Dans un environnement en évolution rapide la compétition est devenue rude, le manager se doit d'anticiper les tendances et de réagir promptement. Pour ce faire et pour faciliter la prise de décision, il a besoin d'information pertinente. En effet, une visibilité accrue permet aux gestionnaires de mieux évaluer leurs quotidien et leurs permet de réagir plus rapidement aux événements. Les gestionnaires ont besoin des instruments qui leur donnent des indications sur l'environnement et la performance de l'entreprise, et qui les aident à mettre le cap sur l'excellence. C'est le rôle des tableaux de bord RH.

Notre étude de cas qui porte sur TONIC Industrie vise à essayer de mettre en place les tableaux de bord RH.

L'analyse des résultats démontre que TONIC Industrie n'a pas de véritable tableau de bord RH malgré la conscience des dirigeant de son importance dont le pilotage de la performance de l'entreprise pour cela des efforts seront déployés pour la mise en place d'un tableau de bord RH notamment avec la mise en place de l'ERP.

Abstract

In a rapidly changing environment, the competition has become tough, the manager has to anticipate trends and to react promptly. To do this and to facilitate decision-making, it needs relevant information. Indeed, increased visibility allows better assess their daily management and can react more quickly to events. Managers need tools that give them guidance on environmental and business performance, and help them to set a course for excellence. It is the role of HR dashboards.

Our case study that addresses TONIC Industry is trying to implement HR scorecards. Analysis of the results shows that TONIC Industry has no real HR scorecards despite awareness of its importance for the top management. Effort will be made to the establishment of HR dashboard notably with the implementation of ERP.

ملخص

في بيئة سريعة التغير، أصبحت المنافسة صعبة، على المسير توقع التغيرات والاستجابة السريعة للمستحدثات التي تواجهه في تسيير المؤسسة. للقيام بذلك، وتسهيل عملية صنع القرار، فإنه يحتاج لمعلومات ذات الصلة بالواقع، كما يحتاج لأدوات تعطيهم التوجيهات بشأن البيئة والأعمال، ومساعدتهم على تحديد مسار للتميز. هذا هو دور لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية نعالج في دراستنا حالة TONIC الصناعة حيث نسعى لانجاز لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية تحليل النتائج يبين أن TONIC ليس لديه لوحة قيادة باتم معنى الكلمة رغم الوعي عند المسيرين بأهميته في إدارة أداء الشركة لهذا الغرض ستبذل جهدا لإنشاء لوحة القيادة HR وخصوصا مع تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات



Introduction générale

Dans un environnement en évolution constante où la compétition est de plus en plus rude, le gestionnaire se doit d'anticiper les tendances et de réagir promptement. Pour ce faire et pour faciliter la prise de décision, il a besoin d'information pertinente, tant financière qu'opérationnelle. Une visibilité accrue permet aux gestionnaires de mieux évaluer ce qui se passe et leur permet de réagir plus rapidement aux événements. Les gestionnaires ont besoin des instruments qui leur donnent des indications sur l'environnement et la performance de l'entreprise, et qui les aident à mettre le cap sur l'excellence. C'est le rôle des tableaux de bord.

La mesure sociale, traduite par la mise en œuvre d'indicateurs sociaux, ne constitue pas une problématique récente. Elle s'inscrit dans une longue quête, depuis les expérimentations en matière de comptabilisation des ressources humaines durant les années 1960 aux États-Unis sous la direction d'Éric Flamholtz, jusqu'aux approches récentes de mesure du capital humain, développées notamment dans les pays scandinaves.

En France, la législation sur le « Bilan Social » mise en œuvre à partir de la fin des années 1970, a donné une forte impulsion à la recherche d'indicateurs sociaux. Le contrôle de gestion sociale s'est ainsi fortement développé au sein des entreprises comme un système de contrôle à part entière. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion. De même, avec l'émergence des concepts de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable, les entreprises sont aujourd'hui amenées à produire des indicateurs sur leur gestion sociale.

Dans cette perspective, nous allons nous pencher dans ce travail de recherche sur cette problématique d'élaboration des tableaux de bord RH. Notre thème de recherche s'intitule **« essai de la mise en place des tableaux de bord RH étude de cas TONIC Industrie »**

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix est notre profonde conviction de l'importance du facteur humain dans le développement des organisations, ainsi la mesure de ce facteur demeure essentiel, aussi le sujet de pilotage de la fonction RH demeure d'actualité sur les différents plans, scientifique académique et pratique.

Aussi le choix de l'entreprise n'est pas du hasard, en effet TONIC industrie est une entreprise en pleine restructuration vue au passage du privé au publique. Conscients que le capital humain est au centre de performance de l'entreprise, les décideurs de TONIC Industrie cherchent à

mettre en place un pilotage global de la performance plus particulièrement le pilotage de la gestion des ressources humaines, ainsi la conception des tableaux de bord RH de l'entreprise est devenue une nécessité pour instaurer un système de mesure et un processus de management aidant à bien prendre les décisions.

Nous tenterons d'apporter des propositions susceptibles de remédier aux insuffisances constatées sur place par une réponse à la problématique suivante : **comment concevoir et mettre en place des tableaux de bord RH ?**

Notre objectif est d'essayer de proposer des tableaux de bord RH au sein de TONIC Industrie et nous tentons à améliorer les indicateurs existant à travers une analyse assurant la réactivité en continu. Pour répondre à cette question nous sommes amenés à poser les interrogations suivantes

- Est-ce que les moyens de reporting social existants à l'entreprise offrent des indicateurs pertinents et utiles
- Est-ce que le SIRH de l'entreprise satisfait les besoins internes en reporting et en informations nécessaires à la gestion RH?
- Quel tableau de bord RH permettrait à TONIC Industrie de répondre aux besoins en gestion efficace et efficiente de ses activités ?

Pour bien mener au bon port notre travail, nous nous sommes basés dans le cadre ce travail sur une méthode qualitative, quantitative (questionnaire). Ainsi une analyse documentaire en ayant recours aux principaux ouvrages théoriques traitant le sujet, en plus de la documentation fournie par l'entreprise en question.

Dans le but de répondre à notre problématique autour d'élaboration des TBRH, nous avons jugé utile de partager notre travail en 3 chapitres structurés comme suit :

Chapitre 1 : notions fondamentales sur le contrôle de gestion sociale et le tableau de bord ;

Chapitre 2 : conception et élaboration d'un tableau de bord RH ;

Chapitre 3 : essai de la mise en place des tableaux de bord RH au sein de TONIC Industrie.



Chapitre 1

**Notions fondamentales sur le
contrôle de gestion sociale et le
tableau de bord**

Chapitre 1 : notions fondamentales sur le contrôle de gestion sociale et le tableau de bord

Le contrôle de gestion sociale est un processus transversal destiné à aider les responsables à piloter leurs activités et à agir dans le sens de la stratégie de l'entreprise, en utilisant de différents outils parmi eux le tableau de bord qui est un instrument de mesure nécessaire pour la prise de décision. Dans ce chapitre nous allons aborder les concepts fondamentaux, indispensable pour comprendre la notion du contrôle de gestion sociale et tableau de bord.

Ce chapitre est réparti en deux sections :

1. le contrôle de gestion sociale ; dont nous allons aborder le développement du contrôle de gestion sociale, ses dimensions, ses enjeux, son objectif et les outils du contrôle de gestion social.
2. généralités sur le tableau de bord ressources humaines ;dont nous allons donner des notions générales sur le tableau de Bord, sa définition, ses types, ses fonctions et un comparatif entre le Bilan social et le tableau de bord.

1.1. Le contrôle de gestion sociale

1.1.1. Evolution du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale puise une part de ses fondements dans les recherches sur la comptabilité des ressources humaines qui, à la fin des années 1960, poursuivait l'ambition de valoriser et comptabiliser les ressources humaines. Les notions de pilotage et de reporting du capital humain remettent, aujourd'hui, au goût du jour des préoccupations qui semblaient quelque peu oubliées. L'évolution de la pensée stratégique, et notamment le modèle des ressources et des compétences, y sont sans doute pour quelque chose.

Depuis la décennie 90, on voit émerger, dans les grandes entreprises, un domaine de gestion reliant le contrôle de gestion et les ressources humaines, faisant apparaître le métier de contrôleur de gestion sociale.

1.1.2. Le développement du contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

Face aux nouveaux modes d'organisations de production, le contrôle de gestion a subi également des évolutions : le développement du contrôle social est un élément parmi des systèmes plus complexes dans un environnement nouveau. Le principe est d'adapter les procédures du contrôle aux changements de modes de production et aux évolutions des mentalités. Quant à la démarche, le contrôle social consiste à étendre au suivi des frais de personnel et de la masse salariale, au contrôle des activités et au suivi des performances, des procédures utilisées dans les autres domaines d'activités en développant :

- Le calcul des coûts 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
- La construction des budgets de frais de personnel et l'analyse des écarts par rapport aux réalisations.¹

¹ MARTORY, (B) : *contrôle de gestion sociale*, édition Vuibert, Paris, 2001, p6.

1.1.3. Définition du contrôle de gestion sociale

D'après B.Martory « *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 ressources humaines tant dans leurs performance que dans leurs couts.* »²

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 »³.

A ce titre les ressources humaines constituent un objet de contrôle à part entière au sein des organisations. Généralement appelé contrôle de gestion sociale, ce contrôle porte sur l'ensemble des données et activités sociales de l'entreprise (recrutement, formation, communication, rémunération...).

« 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 cout »⁴

1.1.4. La vision large du contrôle : de la démarche à l'influence

Actuellement, les modalités de contrôle dépassent la simple tâche de suivi et de régulation des écarts des résultats par rapports aux objectifs.

Selon C. GRENNIER « ... *les actions de l'animations, sont en fait, des actions de contrôle social qui visent à faire converger les efforts des membres de l'organisation, à réaliser une intégration des efficacités individuelles en agissant sur la capacité et la volonté des participants, d'œuvrer selon les finalités de l'Organisation et dans le cadre des contraintes organisationnelles* »⁵

Delà, le contrôle de gestion sociale est un dispositif permettant de suivre les activités des ressources humaines. Il fait en sorte que les actions individuelles se déroulent conformément aux objectifs de l'entreprise. Les actions de motivation, de finalisation et de contrôle-

² Ibid., p7.

³³³ HARRAT, (A) : *élaboration du tableau de bord RH cas de la société SAMIR*, mémoire de Master en management des ressources humaines, EuroArab mangement school, Maroc, 2007, p18.

⁴ Ibid., p18.

⁵ GRENNIER, (C) et BONNEBOUCHE (J) : *auditer et contrôler les activités de l'entreprises*, édition Foucher, Paris, p. 23.

surveillance contribuent, toutes ensemble, à conduire l'entreprise vers la réalisation de ses buts et participent ainsi à l'exercice de ce contrôle organisationnel.

Cette évolution du contrôle est due certainement à l'évolution globale des styles de management des entreprises. Ces dernières s'orientent, de plus en plus, vers une approche sociale plutôt que technique. Le management d'aujourd'hui présente des caractéristiques comme suit :

- **Au niveau de la Planification** : il prend en considération l'implication du personnel en donnant une visibilité sur le futur (G.P.E.C) ;
- **Au niveau de l'organisation** : il permet de répartir les ressources et les tâches, de coordonner les activités et ainsi d'orienter le comportement des individus. De là, la motivation agit sur la volonté d'engagement des participants ;
- **Enfin, la vérification** fournit l'assurance que les actions prévues ont été faites. Ainsi dans cette perspective, toutes les phases du processus de management interviennent dans la maîtrise de la conduite de l'entreprise, donc dans son contrôle.

1.1.5. Les dimensions du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale comprend deux dimensions essentielles qui sont :

1.1.5.1 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 de l'entreprise. 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.

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.

1.1.5.2 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 qu'ils ont sous leurs responsabilités. 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.

1.1.6. Les enjeux du contrôle de gestion sociale

Les principaux enjeux de contrôle de gestion sociale sont :

1.1.6.1 valoriser et comptabiliser les ressources humaines

Comptabiliser la valeur des ressources humaines n'est pas une nouvelle idée. Fondant sa légitimité théorique dans les théories du capital humain en économie, un important courant de recherche est né de la volonté de considérer les ressources humaines comme des investissements et, à ce titre, de procéder à leur enregistrement à l'actif du bilan. Plus récemment, la notion de capital humain, remise au goût du jour dans le cadre du *knowledge management*, trouve un lieu d'étude privilégié dans les réflexions actuelles autour de la comptabilisation des intangibles et dans les pratiques de reporting du capital intellectuel.

1.1.6.2 vers un contrôle de gestion stratégique des ressources humaines

Le contrôle de gestion sociale s'est fortement développé au sein des entreprises comme un dispositif de contrôle de gestion à part entière. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion. De même, avec l'émergence des concepts de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable, les entreprises sont aujourd'hui amenées à produire des indicateurs sur leur gestion sociale. Ces évolutions révèlent des enjeux nouveaux pour le contrôle de gestion sociale.

1.1.6.3 Un contrôle en quête d'un approfondissement des ses pratiques

Pour se prévaloir d'une crédibilité comparable à d'autres domaines du contrôle de gestion, le contrôle de gestion sociale doit désormais se livrer à un approfondissement de ses pratiques. Cela implique la réunion de plusieurs conditions de succès : partager le même référentiel semble un préalable. Il s'agira également de mettre la paie et l'administration du personnel sous contrôle. De même, il importera d'identifier les composantes des coûts salariaux et de construire des budgets pertinents. Enfin, il conviendra de développer des outils de reporting et de pilotage qui atteignent leurs objectifs.

1.1.7. Les niveaux du contrôle de gestion sociale

Nous trouvons les pratiques du contrôle de gestion sociale à trois niveaux :

1.1.7.1 Le contrôle de gestion sociale stratégique

C'est celui qui permet à la direction d'appréhender la nature des hypothèses conditionnant, de manière déterminante pour le long terme, les activités et les structures de l'entreprise jugées les plus aptes à lui permettre de réaliser ses finalités. Autrement dit il est celui des options à long terme prises par les directions générales et directions ressources humaines concernant les structures de rémunérations, l'évolution des compétences l'accroissement des couts sociaux, mais il est aussi celui du choix des processus de contrôle, c'est-à-dire de la structure et du fonctionnement du système⁶.

Le contrôle de gestion C'est le système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés de succès dans le sens requis par la stratégie et qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles afin d'en déduire la nature des mesures à mettre en œuvre. En matière de contrôle social, il concerne essentiellement la mise en place et le suivi des budgets de frais de personnel.

⁶MARTORY, (B), Op.cit, p12.

1.1.7.2 Le contrôle de gestion sociale opérationnel

C'est celui qui permet à chaque délégataire de s'assurer les tâches programmées se déroulent conformément aux règles, et aux délégués de disposer des sécurités qui les dispensent de vérifier le détail de ces tâches.

Dans le social, il est non seulement celui du calcul et suivi de la paie, mais aussi de la gestion décentralisée des rémunérations, des flux d'effectifs et de l'ajustement des compétences requises sur les postes, c'est-à-dire de la mise en place et du suivi des tableaux de bord de la gestion sociale.

1.1.8. Le contrôle de gestion sociale pour quels responsables ?

Le contrôle de gestion sociale est 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 directions personnelles :*

En charge de la gestion de rémunération et du suivi de la masse salariale et d'autres activités RH.

1.1.9. Objectif du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale permet, à partir d'une approche quantitative des indicateurs sociaux de vérifier la bonne adéquation de la fonction RH par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés, et au delà de mettre en évidence la bonne participation de la fonction RH aux objectifs de l'entreprise elle-même.

Le contrôle de gestion sociale consiste donc à :

- Anticiper des évolutions du climat social : cet outil est un instrument de cohésion entre centres de responsabilité et de compréhension des comportements sociaux et le développement du dialogue social ;
- Concevoir, mettre en place et animer un système d'information : il s'agit tout simplement de définir et faire fonctionner les bases de données et tableaux de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances et les couts qu'ils engendrent ;
- Conduire les analyses économiques ou socio économiques qu'impose un pilotage rationnel, par exemple analyser les évolutions de la performance ;
- Traduire en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio-économiques.

Au final le contrôle de gestion sociale doit permettre de présenter des informations quantitatives détaillées et pertinentes au regard de la stratégie de l'entreprise sur les éléments dont la mobilisation est source de sa réussite, ses ressources humaines.

1.1.10. Impact du contrôle de gestion sociale

❖ sur la masse salariale

La masse salariale est définie comme les dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération du travail, son calcul est lié à la définition précise que l'on en donne, puisqu'on distingue, la masse salariale totale, la masse salariale fiscale et la masse salariale versée aux salariés. La détermination de la masse salariale totale est fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires. Cette capacité à payer est étroitement liée, quant à elle, à la valeur ajoutée de l'entreprise (différence entre le total des charges et la valeur des consommations intermédiaires). Car plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié, plus sa capacité à payer est forte.

La Masse Salariale est un outil d'action sur La performance c'est par les évolutions de la masse salariale que passent la plupart des interventions en vue d'améliorer la performance. Le jeu des promotions, le versement de primes, la transformation des systèmes de rémunération en vue de développer la performance s'exprime au niveau des masses salariales individuelles ou collectives. C'est donc par la manipulation de cette variable que passe l'ensemble des actions décisives aujourd'hui d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

❖ sur la formation

L'impact du contrôle de gestion sociale sur la formation des hommes et les groupes comprend plusieurs dimensions :

-L'instauration des nouveaux outils du contrôle social obligent les collaborateurs à diffuser leurs connaissances professionnelles et à améliorer leurs technicités ;

-Les progrès de la coordination et de l'organisation du travail ;

-La meilleure circulation de l'information et l'amélioration du climat.

La formation doit donc désormais dépasser la formation traditionnelle pour s'imposer comme un processus de préparation et d'accompagnement des changements voire en tant que facteur d'émergence des ruptures et des cultures nouvelles mais également comme un processus clé. En effet, Le fait d'adopter les nouveaux outils de gestion sociale constitue un investissement énorme en matière d'adaptation à l'environnement

❖ Sur la performance des ressources humaines

L'évaluation des performances s'affirme comme un instrument de gestion qui participe du processus de pilotage des affaires. Ce processus met généralement en œuvre des outils et systèmes dont le rôle va être de véhiculer la stratégie et les objectifs de l'organisation.

De ce fait, ces instruments collectent, traitent et diffusent des informations qui fournissent aussi bien le support de la décision que celui de sa communication interne, en adéquation avec la stratégie et les objectifs qui la portent. Ils suggèrent ainsi les comportements adéquats pour la mise en œuvre de ces stratégies, dans l'optique définie par le pouvoir managérial.

Le contrôle de gestion sociale s'appuie pour cela sur un ensemble de techniques qui adaptés à l'environnement, à la stratégie, et donc aux objectifs visés par l'organisation, ont en commun de concourir à une régulation et à un contrôle à distance des comportements, sur la base d'indicateurs quantifiés(en unités monétaires et physiques)

Avec la mise en œuvre de son propre contrôle de gestion, la DRH va se doter des moyens d'assurer l'atteinte nominale des objectifs qu'elle s'est fixés et d'en mesurer précisément le retour sur investissement.

C'est pourquoi l'enjeu des DRH, est de montrer, par la mesure et le contrôle, que la gestion optimisée des RH participe bien à la création de valeur ajoutée dans les entreprises performantes

1.1.11. Les missions du contrôle de gestion sociale

Le contrôleur de gestion sociale s'attache à comprendre, auditer le système et proposer des évolutions en tenant compte idéalement des pratiques de la concurrence. Il s'attache à réduire les dysfonctionnements (fréquents) :

Ex : une rémunération variable voulue individuelle mais versée collectivement, une épargne salariale en panne, une rémunération variable de la force de vente incohérente avec le chiffre d'affaires et/ou les objectifs annuels atteints à mi-année ou impossibles à approcher...

Il aide les responsables de construire un système de rémunération, l'optimisation des frais de personnel et la recherche du meilleur équilibre possible entre contribution et rétribution. Il s'attache à réduire les dysfonctionnements (fréquents).

Il construit le budget prévisionnel de frais de personnel en simulant l'impact des augmentations générales et individuelles. a gestion de la flexibilité salariale (performance individuelle, intéressement et autres modes de rémunération aléatoire collectifs)

Ex: mouvement du personnel, CDD et intérim

En plus ;Le contrôleur de gestion va s'attacher à extraire les informations pertinentes de tout ou partie de ces sources logicielles en vue de construire des outils de Reporting ou des tableaux de bord de pilotage pertinents qui ne se limiteront pas à présenter des données financières, mais intégreront les données chiffrées et qualitatives permettant d'appréhender la performance des RH (voire celle du service RH lui même).

1.1.12. 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 de l'audit social.

Tableau 1-1 : 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	état de lieu instantané d'une situation sociale ;
Mesure des performances sociales de l'entreprise,	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 ; P61.

1.1.13. Les outils du contrôle de gestion sociale

Pour remplir ses fonctions, atteindre des objectifs fixés pour le future ; le contrôle de gestion sociale a bâti un nombre d'outils. Parmi ses outils on trouve :

- La gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- Les outils comptables
- Rapport d'activités, système d'information et tableau de bord

1.1.13.1 La gestion prévisionnelle des ressources humaines

Quand l'incertitude augmente, le besoin d'anticipation progresse. Ce n'est pas le moindre des paradoxes de la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Réducteur d'incertitude et moyen de maîtriser les risques liés à celle-ci, elle constitue l'une des clés principales de la performance organisationnelle

« La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction du temps, de façon consciente, dans la gestion, en amont du système de GRH en éclairant les décisions par des analyses appropriées, en aval en contribuant au pilotage de la performance RH. La gestion

prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction dans « la tête des décideurs » d'une réflexion sur le futur qui pèse réellement sur les décisions qu'ils s'apprêtent à prendre aujourd'hui ».⁷

La gestion prévisionnelle des ressources humaines est à l'ordre du jour. Au travers de son avatar le plus récent, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

« La *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)* est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise »⁸.

1.1.13.2 Les outils comptables

Pour une meilleure pertinence des données et afin d'atteindre une efficacité en terme de contrôle de gestion sociale, cette dernière doit utiliser des outils comptables afin de donner une information quantitative.

1.1.13.3 Le système d'information RH, le reporting et tableau de bord ressources humaines

❖ Le système d'information RH

Système d'Information Ressources Humaines, peut être défini de différentes manières selon les caractéristiques que nous privilégions. Nous observons deux courants de pensée, l'un considère le SIRH selon sa capacité à traiter de l'information quels que soient les moyens nécessaires, l'autre l'appréhende en fonction de ses capacités technologiques au sens large, notamment au travers du rôle qu'il joue au sein de processus plus globaux.

❖ Le reporting⁹

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, a fin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité. Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels.

⁷CERGEOT, (P) : la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'Etat, pole communication, 2008, P.9.

⁸ http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences (consulté le 12/05/15 à 20h35).

⁹ http://www.lhcp.fr/site/images/stories/pdf/BTS_cgo/p8_9_chap8.pdf , consulté le 16/08/2018 à 13 h.

❖ Le tableau de bord RH

Le tableau de bord RH est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention du responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance¹⁰.

C'est l'instrument sur lequel se base notre étude, nous allons voir les détails dans les sections qui suivent.

¹⁰ http://www.licp.fr/site/images/stories/pdf/BTS_cgo/p8_9_chap8.pdf , consulté le 16/08/2018 à 15h 30.

1.2.Généralité sur le tableau de bord des ressources humaines

Le contrôleur de gestion doit fournir aux opérationnels des informations nécessaire à la gestion des ressources humaines des différentes entités, au niveau opérationnel mais également pour le pilotage et la stratégie. Ces informations seront exposées dans les tableaux de bord ressources humaines (tableaux de bord sociaux) à destination des responsables.

1.2.1 La notion du tableau de bord

La notion de tableau de bord provient du monde du transport, et plus particulièrement de la navigation aérienne.

Aussi le terme « tableau de bord » est très connu dans le domaine d'automobile. Pour illustrer comment Représenter une réalité complexe par un schéma simplifié. Le tableau de bord d'un véhicule automobile moderne permet au conducteur de suivre en temps réel le fonctionnement de son véhicule en consultant, en un coup d'œil, des cadrans qui présentent un nombre restreint mais suffisant d'informations essentielles.¹¹

Lorsque nous conduisons une automobile, nous utilisons un tableau de bord, qui fournit au pilote toutes les informations nécessaire pour prendre les décisions adéquates. En le consultant le pilote constate l'état de la route, la densité de la circulation la vitesse de son véhicule, le temps restant avant l'heure prévue d'arrivée et décide sur l'attitude à tenir.

Le pilote « voit » son système automobile par l'intermédiaire de son tableau de bord, système de mesure nécessaire à la conduite.

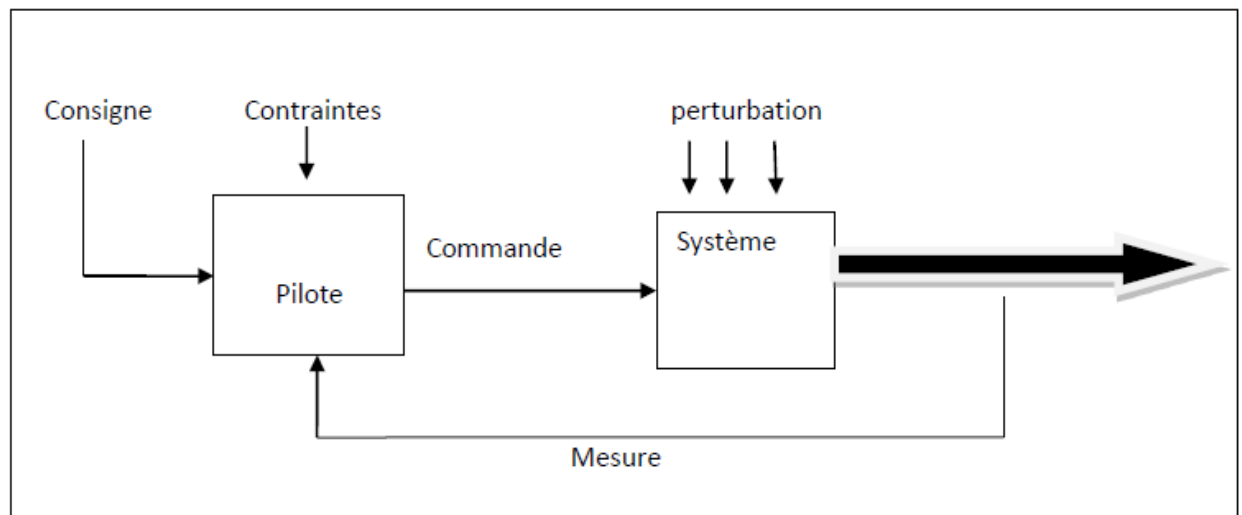
L'analogie avec le monde de l'entreprise est évidente. Dès qu'une société dépasse une certaine taille, les seules perceptions et les comptes annuels ne suffisent plus à prendre les décisions, stratégiques et opérationnelles, qui s'imposent. Il faut connaître les tendances, la rentabilité des différentes activités, la productivité, la qualité, ... Dans ce but, sont établis des indicateurs, ou ratios, qui constituent les points de référence principaux pour les dirigeants et les actionnaires.

¹¹ FERNANDEZ, (A) : *les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, édition d'organisation, paris, 2002, p7.

1.2.2 Généralisation du modèle à l'entreprise

Donc on peut comparer la gestion d'une organisation à la conduite d'un véhicule automobile. Le tableau de bord de gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement l'information essentielle, bien organisée et bien présentée. Le suivi rendu possible par l'utilisation d'un tableau de bord constitue un feedback permanent qui donne au gestionnaire l'impression d'être plus présent dans la réalité de son unité administrative et lui permet de dire : « *Je vois bien ce qui se passe et ce que ça donne* »¹².

Schéma 1-1: tableau de bord et le système dans l'environnement



Source : FERNANDEZ, (A) : *les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, édition d'organisation, 2ème éditions, paris, 2002, P7.

Selon Pierre VOYER, *un tableau de bord*, c'est « *une façon de sélectionner d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire ... et ciblée, sous forme de coup d'œil accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux des détails* »¹³.

D'après ALAZARD et SEPARI le tableau de bord est « *l'Outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives* »¹⁴

¹² Ibid., P7.

¹³ VOYER, (P) : *tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, presse de l'université du Québec, Québec, 1999, P.446.

¹⁴ ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : *Contrôle de gestion*, édition DUNOD, PARIS, 2007, P.633.

On pourra donc retenir que le tableau de bord est un ensemble d'informations synthétiques permettant à un responsable de s'assurer du bon fonctionnement du système qu'il dirige.

1.2.3 Le contexte actuel justifie le tableau de bord

Le contexte actuel et les problématiques que vivent nos organisations justifient de plus en plus la réalisation de tableaux de bord. Ils posent un défi de taille à l'ensemble de nos organisations : le contexte particulièrement contraignant, les restrictions budgétaires, l'augmentation du volume d'activités et de clients ... etc. Ces gestionnaires doivent donc satisfaire aux exigences constantes d'une gestion plus rigoureuse et orientée sur la performance systématiser et améliorer leur processus de gestion, en particulier le suivi des activités et l'évaluation des résultats. Pour cela L'utilisation d'indicateurs constitue donc un courant majeur en management et un tableau de bord de gestion répond en grande partie à ces exigences.

1.2.4 Définition du tableau de bord ressources humaines

Le tableau de bord des ressources humaines est un outil de pilotage nécessaire à la gestion de la fonction RH.

Le tableau de bord social est l'instrument essentiel au pilotage de la performance des ressources humaine. Il permet de mettre en évidence par les chiffres, les dysfonctionnements présents au sein de l'entreprise et donc aide le dirigeant à choisir la stratégie la meilleure à adopter¹⁵.

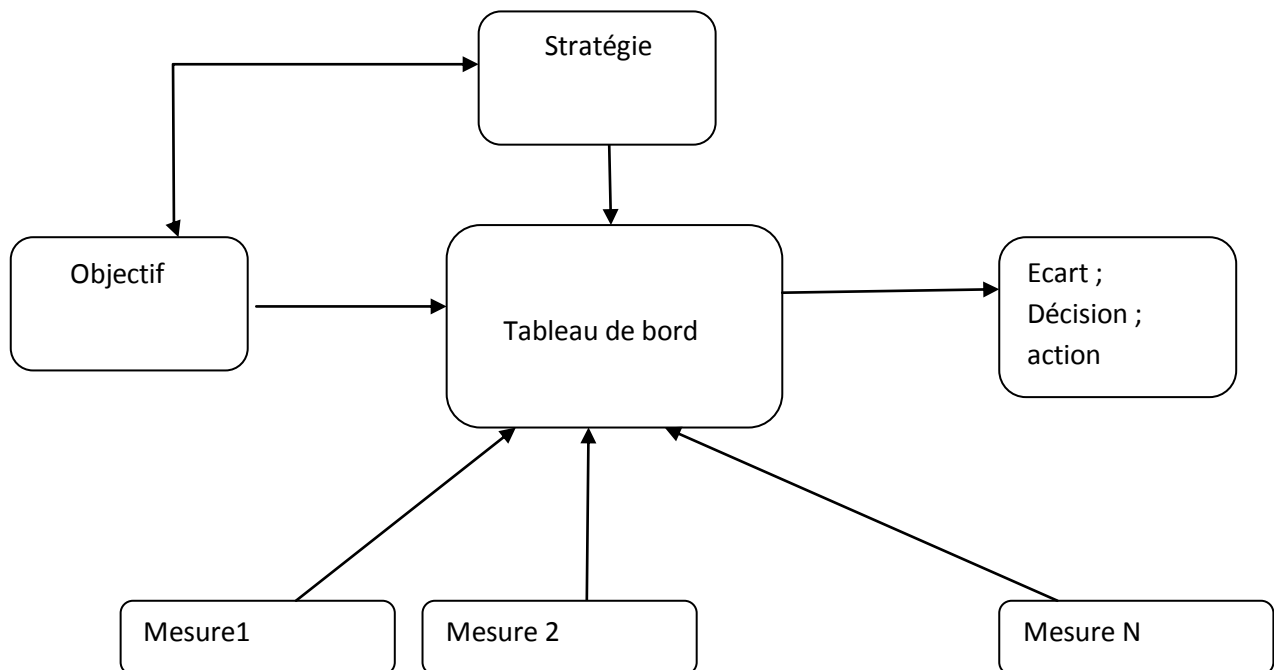
« Un tableau de bord social est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue d'aider les décisions sociales et de favoriser e dialogue social »¹⁶.

Le tableau de bord s'inscrit dans un environnement comportant des données d'entrée (objectifs), des données de sortie (écarts, décisions, actions), des moyens (mesures) et des contraintes (ambition, stratégie).

¹⁵ [www.eridycaec.fr/wp...download .php?id...](http://www.eridycaec.fr/wp...download.php?id...) (Consulté le 07/07/2015 à 13H40).

¹⁶ ALAZARD, (C) et SEPARI (S) :Op.cit, P 539.

Schéma 1-2 : Environnement du tableau de bord



Source : WALTER, (J) et NOIROT (p) : *contrôle interne*, création AFNOR Éditions, 2010, P46.

1.2.5 Les niveaux du tableau de bord

L'implantation d'un tableau de bord au sein d'une organisation est fondée sur la structure de l'entreprise. L'architecture d'un tableau de bord doit refléter les modes de communication, les flux d'informations qui se déclinent comme suit :

- **Un flux descendant** : ces informations concernent la délégation de pouvoir
- **Un flux ascendant** : ces informations permettent aux responsables de rendre des comptes sur leur délégation de pouvoir
- **Un flux transversal** : ces informations sont destinées aux responsables d'un même niveau hiérarchique et leur servent à coordonner leurs actions.

L'organisation utilise et connecte plusieurs tableaux de bord. Dès lors il convient de parler d'un système de tableau de bord. De manière générale il est possible de décrire trois familles d'instruments¹⁷.

¹⁷ BERLAND, (N), DE RONGE, (Y) : *contrôle de gestions perspectives stratégiques et managériales*, édition

1.2.6 Les types de tableaux de bord¹⁸

Il existe de nombreux type de tableau de bord dont on cite les suivants :

1.2.6.1. Le tableau de bord stratégique

Ce tableau de bord des dédié aux membres de la direction générale.il de donne comme objectif, à partir d'un nombre limité de données de juger de la mise en place de la stratégie. L'horizon retenu est donc le moyen ou le long terme. L'outil présente une synthèse des informations contenues au sein des tableaux de bord des échelons hiérarchiques inférieurs. Historiquement l'information financière y occupe une place prépondérante.

1.2.6.2. Le tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités. Le temps de cet outil est donc différent du précédent : en général, il se focalise sur des données actualisées régulièrement, qui permettent une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action.

1.2.6.3. Le tableau de bord opérationnel

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

Ces tableaux de bord se complètent en répondant à des acteurs qui ont des positions hiérarchiques distincts et donc des besoins informationnels différents.

1.2.7 Les fonctions du tableau de bord

1.2.7.1 Fonction de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et les dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Pearson ,2eme édition, France, 2013, p431-432.

¹⁸ Ibid., P432.

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

1.2.7.2 Fonction de dialogue et de communication

Le tableau de bord doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit notamment donner au subordonné la possibilité de commenter les résultats de son action afin de pouvoir demander des moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs donc un consensus actif.

1.2.7.3 Fonction de gestion, de guide et d'analyse

Le tableau de bord informe sur les points clés de la gestion et avertit des éventuels résultats indésirables. Mais il doit surtout être à l'initiative de l'action

1.2.7.4 Fonction de reporting

Le tableau de bord permet la remontée de l'information. Autant les gestionnaires peuvent être informés sur l'essentiel des paliers inférieurs, autant ils peuvent à leur tour rendre compte en transmettant les indicateurs aux paliers supérieurs.

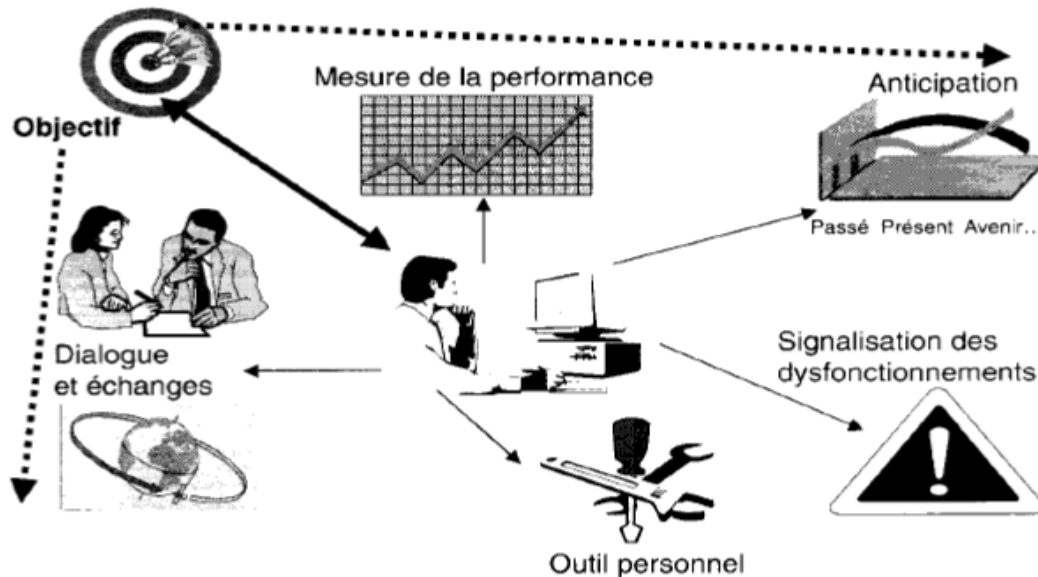
1.2.7.5 Fonction de motivation

Le tableau de bord constitue un excellent outil de motivation pour l'ensemble du personnel puisqu'il fournit des informations plus objectives pour l'évaluation du rendement.

1.2.7.6 Fonction de contribution à la formulation des objectifs

La démarche d'élaboration du tableau de bord oblige à une clarification des objectifs poursuivis.

Schéma 1-3 : les fonctions du tableau de bord



Source : ALAIN, (F): *L'essentiel du tableau de bord*, édition d'organisation, 2005, P XVIII.

1.2.8 Le tableau de bord aide à la prise de décision

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 faibles 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 budgétaire¹⁹.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise;
- pour une de décision répartie;
- pour des informations adaptées à chaque décideur;

¹⁹ ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : Op.cit, P634.

-pour pilotage d'objectifs diversifiés.

1.2.9 Les caractéristiques d'un bon tableau de bord

Un bon tableau de bord doit avoir les caractéristiques suivantes :

❖ Respecter le triangle d'or : cout-qualité-délai du système d'information

La précision et la rapidité de l'information ont un cout qui n'est justifié que pour autant que la précision supplémentaire soit indispensable à la pertinence et au bénéfice de l'action décidée et que la rapidité de sortie de l'information soit cohérente avec le délai de la réaction.

❖ Etre orienté vers l'action

Un tableau de résultat ne suffit pas et est moins parlant qu'un graphe. Mais surtout, ce dernier doit être accompagné de commentaire et de plans d'action. Sa présentation doit donc être dynamique, notamment suivre la tendance, reconnaître et encourager le progrès.

❖ Etre animé par les acteurs eux même

Tableaux et graphes, sont rien sans commentaires et prises de décisions. En aucun cas, le contrôleur de gestion ne peut être l'auteur des commentaires et des prises de décisions des tableaux de bord²⁰.

❖ Un « bon » tableau de bord est conforme à la règle des « 3U »

-il est avant tout **Utile** : il permet au responsable d'évaluer une situation, dans la perspective de décider des actions à entreprendre ;

-il est **Utilisable** : le responsable doit facilement en extraire une information exploitable, à travers un support synthétique ;

-il est enfin **Utilisé** : à travers la dimension d'animation, le tableau de bord peut devenir un véritable outil au service du management l'entreprise.

1.2.10 Le bilan social et le tableau de bord ressources humaines

Le tableau ci-dessous nous montre la différence entre le bilan social et le tableau de bord RH

²⁰BOUNEF, (X) et SIMON (X): *les nouveaux visages du contrôle de gestion*, édition DUNOD, Paris, 2009, P.105 106.

Tableau 1-2 : le bilan social et le TBRH

Les critères	le bilan social	le tableau de bord RH
Création	Créé par le ministère du travail (France)	Créé par l'entreprise
Objectif	Favoriser le dialogue social	Aide à la décision
Constat	Statique	Dynamique
Périodicité	Annuelle	Au choix
Informations présentées	S'adaptent aux spécificités de la collectivité Photographie à un instant T+ évolution dans le temps Traitement statistique+ croisement d'indicateurs Informations commentées et présentées visuellement	Informations significatives et rapides ciblées en fonction des points clés de décision des responsables Photographie à un instant T+ évolution dans le temps + projections par rapport à un objectif fixé Traitement statistique et croisement d'indicateurs Informations commentées et présentées visuellement
Destinataire	Membre du comité d'entreprise, délégués syndicaux, inspecteur du travail, actionnaire et salariés qui en font la demande.	Déterminés selon le thème du tableau de bord
Action	Aucune action	Pro action

Source : TAIB, (J P), *tableau de bord de la gestion sociale*, édition DUNOD.

A travers cette présentation du contrôle de gestion sociale et le tableau bord, nous constatons que ces derniers sont essentiels et que le tableau de bord est devenu un outil indispensable qui contribue à la prise de décision et reste un outil par excellence pour améliorer la circulation de l'information dans l'entreprise ; il facilite l'accès à l'information, sa mise à jour et toute action y afférente. Il nous paraît donc évident, qu'aujourd'hui; nulle entreprise ne peut s'en passer, vu l'importance du rôle qu'il joue au sein de ses unités.

Dans le chapitre suivant nous allons découvrir les composantes du tableau de bord et les différentes méthodes de conception.







Chapitre 2

Conception et élaboration du tableau de bord RH

Chapitre 2 : conception et élaboration du tableau de bord RH

Le tableau de bord, document de référence, outil de management et d'aide à la décision, permet, par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles (alertes, clignotants...), de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateurs de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs)

Le tableau de bord devient un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise leur permettant ainsi de piloter leurs activités et projets, d'être informés sur le niveau de leurs performances en affichant les résultats des mesures faites, leur permettant d'apporter une attention particulière aux zones d'amélioration, localiser les problèmes, décider et réagir au moment opportun de façon dynamique et progressive. Dans ce chapitre nous allons exposer les différents instruments du tableau de bord et les différentes méthodes de conception. Ce chapitre est réparti en deux sections :

1. les instruments du tableau de bord ;
2. la construction d'un tableau de bord RH.


2.1 les instruments du tableau de bord


La maquette d'un tableau de bord nous fait apparaître quatre zones :


1. Indicateurs ;
2. Résultats;
3. Objectifs;
4. Ecart.


Tableau 2-1 : la maquette d'un tableau de bord

tableau de bord			
	<u>Résultat</u>	<u>Objectif</u>	<u>Ecart</u>
<u>Rubrique 01</u>			
Indicateur 1			
Indicateur 2			
<u>Rubrique02</u>			


 Zone des paramètres
économique


 Zone des résultats


 Zone des objectifs


 Zone des écarts

Source : ALAZARD, (C.). SEPARI, (S): *Contrôle De Gestion Manuel et Applications*, édition DUNOD, Paris, 2007, p640.

2.1.1. Les indicateurs

« 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 organisation²¹»

L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer et, lors de l'utilisation d'un tableau de bord, de décider de la façon de représenter les valeurs significatives, une fois la mesure effectuée. Les indicateurs sont constitués à partir de

²¹ VOYER, (P) :Op.cit, P61.

certaines données tirées du grand ensemble de l'information existante. Ils ne remplacent pas la production régulière d'information de gestion détaillée, mais en sont plutôt un sous-ensemble sélectionné d'éléments informationnels significatifs perçus, traités et présentés dans une optique particulière à la gestion, d'où le terme général d'indicateur.

Les tableaux de bord sont formés d'indicateurs qui sont des informations précises, utiles, pertinentes pour le manager exprimés sous diverses formes.

L'indicateur remplit plusieurs fonctions :

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

2.1.1.1. Les caractéristiques d'un bon indicateur

De façon générale, nous cherchons à respecter plusieurs critères, que nous regroupons en quatre volets, pour nous assurer de la valeur optimale et de sa maturité : sa pertinence, la qualité et la précision de sa mesure, sa faisabilité et sa convivialité d'interprétation et d'utilisation.

❖ La pertinence

L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte. On doit tendre à donner à l'indicateur la valeur ajoutée maximale par sa mise en perspective par rapport à des balises pertinentes (objectifs, marges acceptables, valeurs comparatives, etc.)

❖ La qualité de l'indicateur, la précision de la définition, de la mesure et des paramètres

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la précision dans son design, la clarté et la précision de sa formulation, et sa qualité théorique (une formulation et une logique d'articulation correspondant aux définitions reconnues du domaine). L'indicateur doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres bien établis (ventilations, périodicité, comparaisons, forme de présentation) et le tout doit être bien documenté.

En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison. Les balises de comparaison, quant à elles, doivent être assez stables pour permettre la

consistance des comparaisons dans le temps (par exemple, l'amélioration du taux de réussite ne veut pas dire grand-chose si on a réduit la difficulté des examens).

- *L'adaptabilité*

Les paramètres (ventilations, balises, etc.) doivent être suffisamment souple pour permettre l'adaptation de l'indicateur aux particularités sectorielles, tout en gardant sa valeur intrinsèque. La documentation de l'indicateur doit clairement mentionner ces particularités pour en permettre l'interprétation contextuelle correspondante.

- *La spécificité et la focalisation*

Les indicateurs doivent être structurés de façon à bien cerner l'objet de la mesure, à bien décoder la situation dans le bon registre (dans les bonnes dimensions et au bon niveau, avec une sensibilité adéquate, c'est-à-dire un degré de réponse correspondant aux variations et aux seuils critiques de l'objet mesuré), à l'utiliser dans le bon référentiel, dans le bon contexte décisionnel. On vise, entre autres, à éviter la surinformation qui finit par ne plus rien signifier.

- *La valeur méthodologique*

La méthode de mesure ou d'observation doit être valide et fidèle (dans le sens statistique) ; l'indicateur doit être le plus objectif possible, difficile à biaiser, fiable et homogène. On devra s'assurer des validations statistiques nécessaires, en particulier dans le cas d'indicateurs liés à des champs de pratiques professionnels où des liens causals doivent être utilisés (par exemple, dans le domaine de la santé).

- *La robustesse*

L'indicateur doit être suffisamment robuste pour être utilisé durant la période prévue. Si l'indicateur manque de robustesse, il peut devenir l'objectif au lieu de refléter l'objet de mesure. Par exemple, mesurer la qualité de l'empathie d'intervenants par le degré de connaissance des noms des clients risque d'amener ces préposés à apprendre les noms sans modifier leur empathie ; l'indicateur en viendrait alors à ne plus mesurer correctement le degré d'empathie.

- ❖ La faisabilité de l'indicateur, la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données

On doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable (la valeur ajoutée par l'indicateur à la gestion par rapport au coût de sa production). On doit aussi avoir la possibilité technique de disposer d'un

système informatique permettant la consolidation et des interfaces efficaces et un accès acceptable en termes de délai de production et de temps de réponse. On doit finalement avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir les indicateurs.

❖ La convivialité²²

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

❖ L'accessibilité²³

L'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser.

Si le système est informatisé, il doit être simple à utiliser, à la mesure des capacités des utilisateurs.

❖ L'intelligibilité²⁴

L'indicateur doit être simple, clair, compréhensible, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.

❖ L'évocation²⁵

L'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme).

2.1.1.2. Les formes d'indicateurs utilisés dans le tableau de bord RH

Les formes les plus fréquentes sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.

- Les écarts

Du contrôle budgétaire, on peut tirer un certain nombre d'écarts. Cependant pour conduire l'action, les différents responsable ne doivent pas être submergés d'indicateurs. Seuls les écarts se rapportant aux points clés de l'activité, doivent être retenus.

À chaque niveau hiérarchique le tableau de bord comprendra donc les écarts dont la surveillance est indispensable à la bonne marche du centre de responsabilité.

²² Ibid., P70 71.

²³ Ibid., P71.

²⁴ Ibid., P71.

²⁵ Ibid., P72.

- Les ratios

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

En générale, un ratio respecte les principes suivants :

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

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

- Les graphiques

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées, (en GRH par exemple on y trouve la pyramide des âges).

- Les clignotants

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action.

Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. En GRH 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.

Exemple

Bonne situation



Situation dangereuse



Mauvaise situation



2.1.2. les principaux indicateurs RH

Nous présenterons quelques indicateurs à titre d'exemple, donc d'une manière non exhaustive.

Il est pris appui sur quelques indicateurs sociaux les plus couramment employés, que ce soit pour la gestion opérationnelle, le pilotage ou l'aide à la décision. Nous trouverons ces indicateurs dans les tableaux de bord sociaux.

2.1.2.1. le suivi des couts et de l'activité du service RH

- *Indicateurs « recrutement » :*

La fonction « recrutement » de l'entreprise, compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients internes : la direction générale, les autres départements fonctionnels ou opérationnels ... À ce titre, elle est soumise à des exigences en termes de qualité, de délais et de respect des contraintes budgétaires. Les indicateurs figurant ci après reprennent ainsi le triptyque « coût, délai, qualité ».

Tableau 2-2 : Les indicateurs de la fonction recrutement

Suivi de l'activité du recrutement	
Indicateurs	Objectifs
Nombre de personnes recrutées	Suivre l'activité du service
-Nombre de départs en période d'essai -Nombre de candidats restants au bout d'un an/ nombre de recrutements sur la période	Evaluer la qualité des recrutements
-Délai moyen d'un recrutement ; -temps s'écoulant entre la demande effectuée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat.	Mesurer l'efficacité du processus
Cout moyen d'un recrutement : cout moyen de recrutement /nombre de recrutements sur la période.	Estimer la performance économique (nécessité d'une comptabilité de gestion adaptée)

- *Indicateurs « formation » :*

Comme le recrutement, la formation est également une activité de service en interne, sous la responsabilité de la fonction RH. Les clients internes sont la direction générale, les autres responsables fonctionnels et opérationnels de l'entreprise, le personnel lui même.

La formation est également indispensable pour l'entreprise : elle permet l'adaptation au changement, l'acquisition et le développement des compétences, et l'innovation.

Tableau 2-3 : Les indicateurs de la fonction formation

Suivi de l'activité formation	
Indicateurs	Objectifs
Nombre d'heures de formation	Mesurer l'activité du service
Heure de formation réalisées /heures de formation prévues	Suivi de l'avancement du programme
(effectif formé/effectif total)*100	Estimer l'impact de la formation
Montant consacré à la formation /masse salariale	Mesurer l'effort de la formation

2.1.2.2. La surveillance des dysfonctionnements sociaux

Le climat social peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs, qui sont résumés dans le tableau suivant:

Tableau 2-3 : Les indicateurs des dysfonctionnements sociaux

Indicateurs	Objectifs	Sources
Nombre de jours d'absence /nombre de jours travaillés : -global -par catégories (hommes /femme/cadres/employés) -par grandes causes : maternité/maladie/congés non autorisés -par atelier ou service... etc.	-suivre l'absentéisme et analyser ses causes ; -apprécier la qualité du climat social ; -gérer les services au quotidien et à moyen terme	Relevés des temps de présence dans les services tels que : -cahiers de présence -compteurs individuels -fiche de pointage avec analyse des causes d'absence
Effectif sorti/effectif total -Global -par grandes causes (retraite et décès, licenciements)	Suivre le turnover (cet indicateur n'est significatif que dans le cadre d'un suivi à moyen et long terme) ;	Fichier du personnel

économiques et professionnels)	-analyser ses causes ; -piloter les services à moyen et long terme.	
Présents N mois après l'embauche/nombre de nouveaux embauchés	Mesurer les difficultés d'adaptation des nouveaux embauchés et la qualité des candidats	Fichiers du personnel
Nombre d'accidents de production Nombre d'accidents avec arrêt de travail Nombre de journées perdues Réclamations...	Suivre le climat social ; Prévenir les conflits Evaluer les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité.	Fiche d'incidents
Nombre de journées perdues pour fait de la grève ; Nombre de salariés impliqués	Mesurer la conflictualité	Relevés de présence Service juridique
Coût des dysfonctionnements	Evaluer l'impact financier de ces dysfonctionnements	Méthode dévaluation des coûts cachés

2.1.2.3. Le suivi des effectifs et la masse salariale

Le tableau ci-dessous résume les principaux indicateurs permettront le suivi des effectifs et la masse salariale

Tableau 2-4 : Les indicateurs de suivi des effectifs et masse salariale

Indicateurs	Objectifs	Utilisation
Suivi des effectifs		
Effectif interne : -CDD -CDI	Gérer les effectifs	Suivi quotidien pour la gestion opérationnelle
Effectif externe : -intérim -stagiaire	Mesurer l'impact des variations d'activité	Suivi annuel pour les décisions stratégiques Suivi manuel pour le pilotage

Nombre d'heures supplémentaires		
Nombre d'heures chômées		
Effectif total Global Ventilé : (sexe, âge, catégories, ancienneté)	Suivre la composition du personnel et son évolution Anticiper les problèmes	Suivi annuel Présentation sous forme d'histogrammes ou de pyramide des âges
Mobilité et promotion Nombre de départs Nombre d'embauche Nombre de promotion	Comprendre les évolutions Détecter et anticiper les problèmes	Suivi trimestriel ou annuel
Suivi de la masse salariale		
Masse salariale Globale En % du chiffre d'affaire En % des couts totaux	Mesurer la dérive par rapport à la politique salariale	Comparaison avec les prévisions (écarts) Comparaison avec la concurrence et les établissements similaires
Salaire moyen Salaire médian	Estimer le niveau et la structure des salaires	Idem ci-dessus

Remarque : le salaire médian est le niveau de salaire tel que la moitié des salariés touchent un salaire inférieur et la moitié des salaires supérieur au médian

2.1.2.4. Analyse de la productivité

Tableau 2-5 : Les indicateurs de la productivité

Indicateurs	Objectifs	Utilisation
Mesure de la productivité globale		
Masse salariale /production Masse salariale/valeur ajoutée	Rapporter les charges de personnel à la création de richesse	Comparaison avec la concurrence et les établissements similaires Suivi annuel
valeur ajoutée/effectif total	Estimer la productivité	Comparaison avec la

valeur ajoutée/effectif productif	globale Mesurer les gains ou pertes de productivité Evaluer le poids du personnel improductif	concurrence et les établissements similaires Suivi annuel
Suivi de la productivité individuelle		
Quantité produites/ heures productives	Mesurer la productivité du travail	contrôle de la production suivi périodique fiche de suivi de la main-d'œuvre
Heures productives/ heures payées	Détection d'un éventuel sous emploi	Contrôle de la production Suivi périodique

2.1.3. Comment réaliser un indicateur ? ²⁶

La mise en place d'un indicateur de gestion s'apparente à la conception d'un instrument de mesure. Il faut le réaliser en s'assurant qu'il répond bien à un réel besoin.

Pour cela on fera pour chaque indicateur, une analyse de besoin en répondant aux principales questions suivantes :

- De quelle activité s'agit-il ?
- Qui est en charge de cette activité ?
- Qui souhaite la mise en place d'un indicateur de gestion ?
- Quel en est le besoin ?
- Qui exploitera cet indicateur ?
- Quelles actions cet indicateur permettra-t-il de mener ?
- Sur quels types d'objectifs sommes-nous engagés ?
- De quels paramètres dépend cette activité ?
- Que veut-on mesurer ?
- Quelle est l'unité de mesure ?
- À quelle fréquence doit-on faire la mesure ?
- Quel type de représentation choisir ?
- Quelles sont les bases de données que l'on utilisera pour réaliser cet indicateur ?

²⁶ ROGER, (A) : *100 question pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord*, édition AFNOR, Paris, 2011, P59.

- Quand ces bases seront mises à jour ?

Un indicateur de gestion peut être nécessaire et justifié dans un contexte donné et ne plus l'être dans un autre contexte, dans ce cas, il n'y a plus de criticité et il doit être retiré du tableau de bord

2.1.4. **Résultat**

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

2.1.5. **Objectif**

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.

2.1.6. **Ecart**

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

2.2 la construction d'un tableau de bord RH

2.2.1 Détermination des clients du tableau de bord RH

Ce sont tous les responsables de l'entreprise, qui ont besoin d'informations sociales pour prendre des décisions de management. Ces responsables sont les décideurs qui dirigent des unités, quels que soient leur pouvoir hiérarchique, leur niveau de décision et la taille de leur équipe (service, atelier, département, unité...). Ils sont en nombre de trois :

- La direction générale.
- Les responsables opérationnels
- La direction des ressources humaines

Il faudrait tout d'abord identifier les besoins de chaque type de client avant de se lancer dans la construction des tableaux de bord RH.

2.2.2 Le TBRH et le SIRH

L'informatique est l'outil indispensable pour mettre en place un réseau de TDB. En effet, la saisie et l'extraction des données se feront d'autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant.

L'information et la communication sont facilitées par les nouvelles technologies ce qui nous amène à mieux expliciter les objectifs fixés dans la gestion des RH et d'obtenir ainsi l'adhésion de tous les acteurs en relation directe avec la DRH : les salariés, les managers opérationnels et les syndicats.

L'informatisation croissante des organisations rend les SIRH incontournables afin de répondre aux multiples défis que doit affronter la DRH. Un SIRH est la combinaison des modalités de gestion des RH traitées autour d'un support informatique qui permet d'assurer la communication des informations sociales dans l'entreprise.²⁷

On le sait, aujourd'hui, communiquer est le principal intérêt retenu par la majorité des DRH pour mettre en place un SIRH. Communiquer, c'est d'échanger des indicateurs sociaux avec les acteurs des différents niveaux de l'entreprise.

Que vous choisissiez une solution informatique intégrée ou un progiciel de GRH plus classique, ce que vous recherchez surtout dans l'informatisation, c'est une application qui

²⁷ HARRAT, (A) : *élaboration du tableau de bord RH cas de la société SAMIR*, mémoire de Master en management des ressources humaines, EuroArab mangement school, Maroc, 2007, p35.

alimente les principaux processus RH et met à disposition l'information utile et indispensable à la bonne marche de la DRH au moment opportun.

Les fonctionnalités offertes par un SIRH en matière des TDB sont essentiellement :

- L'extraction des données;
- Le chargement et la saisie des données ;
- La transformation des données ;
- Le calcul des indicateurs ;
- La génération des TDB ;
- La communication des TDB et adaptation en fonction des destinataires ;
- Le suivi des actions et des mesures correctives ;
- Le module de prévisions et d'aide à la décision.

2.2.3 Les préalables à la mise en place du TBRH

La mise en place d'un TB social nécessite quelques préalables :

- L'existence d'une base de données fiables et régulièrement mises à jour,
- L'existence d'une gestion prévisionnelle,
- La pertinence des indicateurs choisis.

La mise en place d'un TBRH suppose l'existence d'une gestion prévisionnelle lui permettant de s'assigner des objectifs à long et à court terme. Au niveau du suivi des prévisions (embauche, départs, masse salariale, effectif à former...), le tableau de bord consiste essentiellement à surveiller la conformité des performances de l'entreprise par rapport aux objectifs périodiques (annuels, mensuels...). Le TBRH permettra de repérer les écarts par rapport aux prévisions initiales. Il importe alors de trouver rapidement la correction de ces écarts afin de ne pas remettre en cause les performances globales de l'entreprise (exemple contrôle de la masse salariale).

2.2.4 La périodicité du tableau de bord RH

Il n'existe a priori de fréquence type. Le tableau de bord RH doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit cependant

pas être trop élevée, prenant en compte le temps de réaction (inertie) du système afin de mesurer par les indicateurs l'impact des mesures entreprises avant toute autre réaction

2.2.5 Méthode d'élaboration du tableau de bord RH

Il existe plusieurs méthodes d'élaboration du tableau de bord, notamment la méthode OVAR, Balanced Scorecard, la méthode en 5 étapes et 14 outils et GIMSI.

2.2.5.1 La méthode OVAR

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan

La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action responsabilités) est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins qui sont :

1- Piloter la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables

2 - Offrir une méthodologie favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « où allons- nous ? » et « comment y allons-nous ? »

3 - S'appuyer sur une démarche formalisée pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

Cette méthode propose une démarche de construction en trois étapes²⁸ :

- Définir les objectifs :

Il s'agit de revenir sur les missions confiées à un responsable de centre pour ensuite définir les principaux objectifs sur lesquels sa performance sera jugée. Cette définition se fait en concertation avec les membres de la direction générale pour que ces derniers relaient, à des niveaux hiérarchiques inférieurs, la stratégie suivie par l'organisation.

- Déterminer des variables d'action

Il s'agit d'identifier les facteurs qui influent sur la performance des responsables.

Cette seconde étape se traduit par la sélection d'indicateurs permettant d'appréhender les composants de la performance. Il est ici primordial de faire des choix pertinents. Les responsables de centre doivent déterminer les indicateurs qui représentent le mieux le comportement de la variable dans l'atteinte de l'objectif.

²⁸ BERLAND, (N), DE RONGE, (Y), Op.cit, P434 435.

- Définir des responsabilités pour chaque variable d'action et donc pour chaque indicateur

L'objectif est de responsabiliser les managers sur leurs objectifs et donc sur leur performance.

2.2.5.2 Balanced Scorecard

Le Balanced Scorecard de Robert Kaplan et David Norton traduit en français en tableau de bord prospectif ou équilibré, est une méthode de déploiement de la stratégie et de mesure de la performance²⁹.

2.2.5.3 Le navigateur Skandia

Le navigateur Skandia, conçu par Leif Edvinsson et Michael Malone est une méthode de pilotage de la performance centrée sur l'humain. Elle privilégie le pilotage de l'immatériel et plus précisément du capital intellectuel, véritable moteur de la création de valeur.³⁰

2.2.5.4 La méthode de GIMSI

Une méthode de gestion coopérative éprouvée pour traiter en 10 étapes toutes les phases du projet décisionnel et tableaux de bord. Sélectionner les objectifs, choisir les indicateurs pertinents, construire le tableau de bord³¹

Le tableau ci-dessous expose les principales étapes à suivre pour l'élaboration d'un tableau de bord selon la méthode GIMSI

²⁹ Ibid., P438.

³⁰ MEKHAZNI, (A) et MEKHAZNI (R): *Tableau de bord outil de performance et de pilotage de la formation, étude de cas: SONATRACK*, mémoire de l'obtention du diplôme de licence en science commerciale, (option: Management), EHEC, Alger, Juin 2012, p62.

³¹ FERNANDEZ, (A): *les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet business intelligence clé en main*, édition Eyrolles, p115

Tableau 2-6: La méthode GIMSI

Phase	N°	Etape	Objectifs
Identification <i>Quel est le contexte?</i>	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés
Conception <i>Que faut-il faire ?</i>	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des l'indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le Système de tableau de Bord	Construction du système de tableaux de bord, contrôle de la cohérence globale
Mise en œuvre <i>Comment le faire ?</i>	8	Le choix des progiciels	Élaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise
Amélioration Permanente <i>Le système correspond-il toujours aux attentes ?</i>	10	Audit	Suivi permanent du système

Source : <http://www.piloter.org/> consulté le 15/08/2015 à 15h 39.

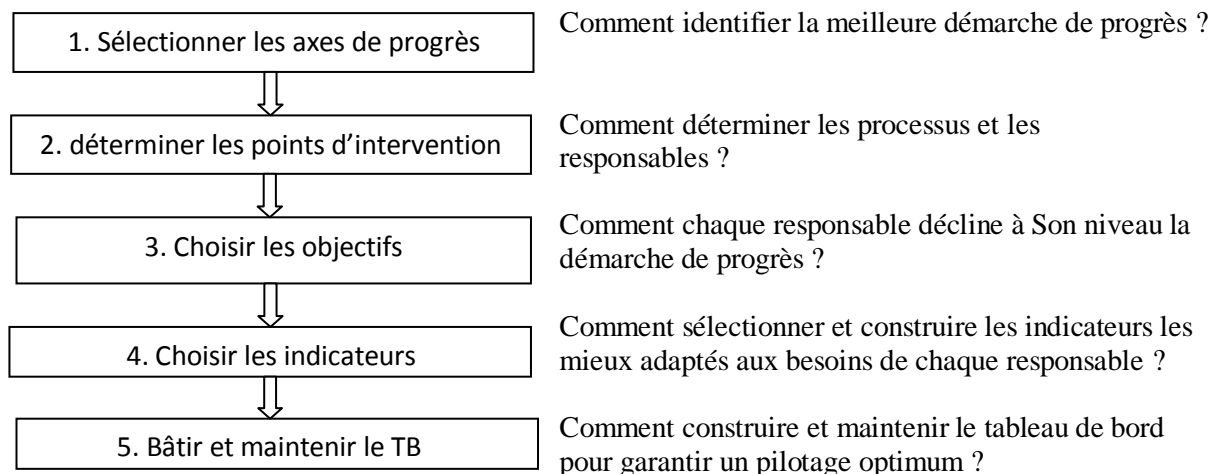
Le tableau de bord RH n'est se conçoit en adoptant les principes généraux de conduite du projet tels que les expose la démarche Gimsi. C'est bien en suivant pas à pas les étapes de la méthode que l'on bâtera un tableau de bord "spécifique" tout à fait en accord avec les particularités du pilotage de la GRH.

Plusieurs méthode ont été déclinées de celle de GIMSI notamment celle abordée ci-dessous

2.2.5.5 La méthode en 5 étapes et 18 outils

Cette méthode est fondée sur la méthode GIMSI ; le schéma ci-dessous résume cette méthode

Schéma 2-1 : les 5 étapes de la méthode



Source : FERNANDEZ, (A), *l'essentiel du tableau de bord*, édition d'Organisation, Paris, 2008, P19.

❖ Étape 1 : sélectionner les axes de progrès³²

- Objectif de l'étape

Il s'agira, dans une première étape de définir les axes de progrès les plus profitables en tenant compte des spécificités de l'entreprise et de son marché ainsi que des moyens disponibles.

- Les principaux outils

Le tableau ci-dessous expose les 5 outils de cette première étape

³² FERNANDEZ, (A): *l'essentiel du tableau de bord*, édition d'organisation, Paris, 2008, p27.

Tableau 2-7 : les outils de la première étape

Outil n 1	d'où proviennent les gains ?	Qui sont les clients les plus rentables? Quels sont les clients qui méritent une attention accrues pour les conserver
Outil n 2	comment l'entreprise se positionne-t-elle sur le marché ?	Quelles sont les perspectives de croissance? Quelles sont les opportunités et les menaces?
Outil n 3	Quelle sont les attentes des clients ?	Qu'est ce qui est important pour eux
Outil n 4	de quel levier dispose l'entreprise ?	Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise? Sur quel point fort faut-il appuyer pour dépasser les concurrents? Quelles faiblesse faut-il combattre?
Outil n 5	Quels sont les meilleurs axes de progrès ?	Qu'est le cout de réalisation Qu'est sera le cout de fonctionnement? Quand l'avantage envisage sera –t-il opérationnel?

Source: FERNANDEZ, (A), *l'essentiel du tableau de bord*, édition d'Organisation, Paris, 2008, P30.

❖ Etape 2 : déterminer les points d'intervention³³

- Objectifs de l'étape

Dans cette deuxième étape il s'agira d'identifier exhaustivement les activités et les processus critique au sens des axes de progrès sélectionnés. Une fois les axes de progrès sélectionnés, il est temps de déterminer les points cibles ou doit se situer l'action. Pour cela, nous allons procéder à l'identification des activités et des processus impliquent dans la chaine de valeurs que nous souhaitons améliorer ou créer, le cas échéant.

³³ Ibid., P54.

Cette étape contient un seul outil qui est l'identification des activités et les processus critiques.

❖ Etape 3 sélectionner les objectifs³⁴

- Objectif de l'étape

Lors de cette étape, il faudra sélectionner les meilleurs objectifs "tactiques" pour tous les acteurs et groupes d'acteurs concernés par la démarche de progrès

- Les principaux outils

Tableau 2-8 : les outils de la troisième étape

Outil n 7	Choisir les objectifs	Définir les objectifs les plus adaptés pour accéder à la finalité voulue
Outil n 8	Mesurer les risques	Définir les risques d'échec prévisibles pour les objectifs critiques
Outil n 9	Elaborer les plans d'action	Lister et identifier les actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif

❖ Etape 4 : sélectionner les indicateurs³⁵

- Objectifs de l'étape

Sélectionner les indicateurs les plus pertinents en tenant compte des objectifs à suivre, du contexte et des habitudes de travail du décideur et l'objectif de la quatrième étape.

Un indicateur selon sa nature et les attentes des utilisateurs, peut jouer différents rôles:

- Alerte : l'indicateur signale un état anormal du système placé sous contrôle
- Equilibration: l'indication informe sur le cap suivi; l'objectif sera-t-il-atteint
- anticipation: pour voir, plus loin que le bout de son tableau de bord et envisager, le cas échéant, de reconsidérer la situation, voire la stratégie choisie.

- Les principaux outils

Voici ci-dessous les outils de cette étape

³⁴ Ibid., P67.

³⁵ Ibid., P84

Tableau 2-9 : les outils de la quatrième étape

Outil n 10	Choisir les indicateurs	Sélectionner les indicateurs les plus adéquats en fonction des objectifs poursuivis, de l'activité et des besoins propres de chaque décideur
Outil n 11	Présenter l'indicateur sur le poste de travail	Choisir la meilleure présentation de l'indicateur en fonction du message à faire passer.

❖ Etape5 : structurer le tableau de bord³⁶

“Le tableau de bord n est utile que si l’on s’en sert.”

- Objectifs de l'étape

Le but ici sera se structure le tableau de bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la prise de décision en application du principe “d'un seul coup d'œil” Les quatre qualités essentiels d'un tableau de bord efficace

Un tableau de bord n'est qu'un regroupement d'indicateurs plus ou moins pertinents. Un tableau de bord est tout sauf un fourretout, pour remplir son rôle d'aide au pilotage se doit être structure.

- Première Qualité : le tableau de bord efficace ne présente que l'information Essentielles et uniquement celles –ci. Le tableau de bord efficace répond a la question: « quoi? »

Malgré une croyance assez répandue, les managers ne prennent pas les décisions tous azimuts. Les managers décident selon une direction donnee.il à un but. Seuls les indicateurs relatifs aux objectifs définis aux étapes précédentes méritent d'être affichés. Comme nous l'avons déjà remarqué, abondance n'est pas un synonymes de pertinence .sept ou huit indicateurs présentés sur une même page sont largement suffisants.dis est un grand maximum.

³⁶ Ibid., P99.

- Deuxième qualité : le tableau de bord efficace ne se contente pas de signaler les dysfonctionnements, il délivre aussi des éléments d'explication. Le tableau de bord efficace répond à la question « pourquoi »?

Le tableau de bord efficace signale les dérives suffisamment tôt afin de laisser le temps aux utilisateurs de prendre les décisions qui s'imposent. Mais un tableau de bord efficace ne se limite pas à ce rôle de signalisation. Il doit aussi fournir des éléments de réponse à la question « pourquoi? » afin de mieux comprendre le contexte et de réagir en conséquence.

- Troisième qualité : le tableau de bord efficace un véritable outil d'aide à la décision. Il contribue à la définition d'une nouvelle tactique d'action. Le tableau de bord efficace répond à la question « comment faire? »

- Quatrième qualité: le tableau de bord efficace est toujours à jour.

Le tableau de bord efficace répond à la question « et ensuite? ».

- Les principaux outils

Le tableau suivant expose les outils de cette dernière étape

Tableau 2-10 : les outils de la cinquième étape

Outil 12	Construire le tableau de bord	Organiser et structurer les indicateurs pour construire la vue de signalisation, page principale du tableau de bord
Outil 13	Organiser le tableau de bord	Créer les vues d'analyse et de prospection Définir les enchainements
Outil 14	Maintenir le tableau de bord	Assurer la continuité de la cohérence entre tableau de bord, les objectifs et le système à piloter.

Le tableau de bord RH est un outil indispensable pour le reporting et le pilotage de la gestion sociale. Les indicateurs intégrés dans un TBRH doivent être pertinents, clairs et efficace l'utilisateur à mieux piloter ses activités. La mise en place d'un TDB social requiert l'existence d'un bon système d'information assurant l'acquisition des données, leur traitement et leur restitution sous forme d'indicateurs mesurés. Pour qu'un tableau de bord RH soit efficace et puisse répondre aux besoins réels de l'entreprise sous certaines conditions d'utilisation et d'exploitation, il doit partir d'abord des missions et activités de gestion RH. Ensuite, il doit être réalisé à la base d'un cahier de charge des besoins en informations. Il doit comprendre des indicateurs sociaux pertinents associés à des objectifs et basés sur un SIRH efficace.

A travers cette revue de littérature riche, nous pouvons faire une synthèse des points clés qui vont servir pour la mise en pratique et l'élaboration des tableaux de bord RH.

Pour concevoir un tableau de bord social, les étapes ci après sont indispensables :

- ❖ Clarification de la Mission de la DRH
- ❖ Identification des Critères ou paramètres de gestion
- ❖ Choix des Indicateurs
- ❖ Choix d'une fréquence Mise en forme du TDB
- ❖ Test auprès des utilisateurs et bilans périodique.



Chapitre 3

**Essai de la mise en place de TBRH au
sein de TONIC Industrie**

Chapitre3 : essai de la mise en place de TBRH au sein de TONIC Industrie

Notre stage pratique a été effectué dans la direction Ressources humaines et contrôle de gestion au sein de l'entreprise, SPA **TONIC INDUSTRIE**.

Ce stage nous a permis d'avoir une idée plus précise sur le fonctionnement de l'entreprise. Tonic industrie a absorbé les dix ex SARL Tonic Emballage, pour avoir quatorze unités de fabrication, On va présenter dans ce chapitre cette entreprise, notre étude et son analyse et enfin les tableaux de bord proposés. Ce chapitre est composé de 3 sections :

1. Présentation de TONIC Industrie ;
2. Réalisation de l'enquête et analyse des résultats ;
3. Elaboration des TBRH

3.1. Présentation de TONIC industrie

3.1.1 Historique

TONIC Industrie a été créée ex NIHILO en date du 11/04/2011 par l'assemblée générale et ce conformément à la résolution du CPE n°06/109 du 06/01/2011.

Cette assemblée générale clôturée en date du 08 juin 2011 a décidé de :

- L'absorption des dix ex SARL Tonic Emballage par l'EPE Tonic Industrie à compter du 30/06/2011.
- L'augmentation du capital de 29.999.000.000,00 DA, pour le porter à 30.000.000.000,00 DA.
- La mise en conformité des statuts et registre de commerce de l'EPE suite à l'opération d'absorption des dix ex SARL Tonic Emballage.
- La régularisation de la situation du patrimoine rétrocedé.
- De donner mandat au conseil d'administration à l'effet de procéder aux formalités de radiation des registres de commerce des dix ex SARL Tonic Emballage auprès du CNRC à partir du 30/06/2011.
- Le transfert du siège de l'entreprise vers la zone industrielle de Bou-Ismail.

Ainsi la période du 14 avril au 30 juin 2011 a été consacrée à la mise en place de l'organisation de la nouvelle EPE et au diagnostic des grands problèmes que connaît l'entreprise.

Il a été décidé aussi de faire continuer l'activité des dix ex SARL Tonic Emballage entant que telles.

Tonic constitue un véritable cas d'école compte tenu des différentes transformations aux plans juridique et statutaire qu'a connues cette entreprise.

Historique de tonic industrie

- 1- **Le 11 Avril 2011** : Création de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.
- 2- **Le 08/05/2011** : **Enregistrement** au CNRC d'Alger.
- 3- **Le 29/05/2011** : Certificat d'existence / enregistrement fiscale sur la wilaya d'Alger.
- 4- **Le 24/04/2011 et 08/06/2011** : Fusion absorption des dix (10) ex Sarl de Tonic.
- 5- **Le 26/09/2011** : Reconfiguration du Conseil d'Administration.
- 6- **Le 14/11/2011** : Désignation du Président Directeur Général de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.
- 7- **Le 13/01/2013** : Dossier de régularisation du RC. EPE TONIC INDUSTRIE et radiation des RC des ex Sarl déposé au CNRC de Tipasa.

3.1.2 Présentation de l'entreprise

L'entreprise TONIC INDUSTRIE créée le 14/04/2011 suite à la résolution N°6/109 du 06/01/2011, a procédé en juin 2011 à la fusion- absorption des ex sociétés TONIC transférées par le Trésor Public, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage. Elle est organisée en la forme d'une EPE/SPA avec un capital social de 30.000.000.000 DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat par la Société de Gestion des Participations « SGP- GHEPHAC ».

TONIC INDUSTRIE a ses activités concentrées au niveau des deux (02) sites :

- Zone de Chaiba (Wilaya de TIPAZA).
- Zone d'activité de Bou-Ismaïl (Wilaya de TIPAZA).

3.1.3 Les domaines de compétence

➤ L'activité de production

- Fabrication de papiers ouate (tissu)
- Fabrication de papiers pour carton ondulé (liner)
- Fabrication de cellulose moulée (Alvéoles)

➤ L'activité de Transformation

- Fabrication de caisses en carton ondulé
- Fabrication de sacs de petite et moyenne contenance standards et personnalisés
- Fabrication de mandrins en carton gris -gris
- Fabrication de boîtes en carton compact (emballage pour pâtisserie, fromage, étuis pharmaceutiques, pochettes à CD etc)
- Fabrication de gobelets (pour café et autres boissons)
- Fabrication de pots en plastique
- Fabrication d'enveloppes et de rames et de ramettes en papier
- Fabrication d'emballage souple de conditionnement de produits alimentaires
- Transformation papier tissu (serviettes en papier, papier Hygiénique....).

➤ L'activité récupération de papier et carton

TONIC industrie assure la récupération de papiers et cartons pour les besoins de ses unités de production.

➤ L'activité prestations de service

- Impression numérique grand format sur tout support (habillage, véhicule, support publicitaires).
- location de moyens de transport, de levage et de manutention.

Fiche signalétique :

- **Raison sociale** : EPE TONIC INDUSTRIE.
- **Forme juridique** : Société par Actions à capitaux publics.
- **Capital social actuel** : 30 000 000 000 dinars algériens.
- **Activité** : Production, transformation et commercialisation du papiers.
- **Actionnariat** : SGP-GEPHAC (100%)
- **Président du CA** : Mr MERZOUK MUSTAPHA.
- **Directeur Général** : Mr MERZOUK MUSTAPHA.
- **Commissaires aux comptes** : Mr FARES ALI et Mr HEDOUM Mohand larbi.
- **Localisation** : Zone Industrielle de Bou-Ismail(W.TIPAZA).
- **Superficie** : 36,8 ha.

► Autres éléments clés :

- ✓ TONIC INDUSTRIE a pu nouer des relations de confiance avec des entreprises publiques et privées, grâce notamment à la qualité de ses produits.
- ✓ Parmi ses clients figurent : ENAD-WAFA-HENKEL-MDN-CONDOR-SIM- ENIEM.
- ✓ Elle dispose de 11 unités de production.
- ✓ Elle dispose d'une large gamme de produits.
- ✓ Son outil de production est de technologie relativement récente.
- Situation géographique.
- ✓ A 40 km du port d'Alger.
- ✓ A 50km de l'aéroport international d'Alger.
- ✓ A 03 km de l'autoroute est-ouest.
- ✓ Population jeunes : 60% des effectifs au moins de 38ans.

3.1.4 Sites d'activité

L'EPE Tonic Industrie spa est érigée sur deux sites dans la wilaya de Tipaza :

- **1^{er} site** : d'une superficie de **12,2 ha** situé dans la zone industrielle de Bou Ismail

n'est pas clôturé. Dans cette zone se trouvent les structures administratives et techniques (DG, DRH, DAG, DFC, DAC, DPCGI, les structures commerciales, le magasin central, le magasin de produits semis finis, les ateliers de fabrication de carton ondulé, d'emballage souple, d'alvéoles, de boîtes pliantes, d'enveloppes, de sacs, de gobelets, de pots en plastique, l'imprimerie sur support et les pompiers.

A proximité se trouve aussi le magasin de stock de matières premières.

Ces ateliers et bureaux sont situés de part et d'autres des voies d'accès à la zone industrielle occasionnant ainsi des gênes à la production et des surcoûts importants pour assurer la sécurité.

- **2^{ème} site** d'une superficie de **24,6 ha** situé dans la zone de Chaiba à environ 5 km du 1^{er} site. Sur ce terrain clôturé et sécurisé sont implantés :

- . L'unité de récupération et de tri de déchets de papier
- . L'unité de fabrication de papier tissu (papier ouate)
- . L'unité de fabrication de papier liner
- . L'unité de transformation de papier tissu
- . L'unité logistique
- . Le parc sous douane
- . Les réservoirs d'eau
- . La station d'épuration des eaux
- . Un poste de pompier

- Il faut signaler que :

- Les différents ateliers de production ne sont pas disposés de façon à constituer une chaîne continue de production.

- Les produits semis finis sont ainsi transportés d'une unité à l'autre par des chariots

Élévateurs ou par des camions en fonction de la distance entre les deux unités de production. Ce qui génère des surcoûts importants de manutention et des pertes de produits semis finis lors des différentes opérations de manutention.

3.1.5 Domaines d'activité

L'entreprise est principalement spécialisée dans la Fabrication, la Transformation et la vente de papiers et accessoirement dans la location externe de moyens matériels excédentaires. Pour ce faire, le potentiel de Tonic Industrie Spa est organisé en 14 unités de fabrication, de transformation et d'impression sur papier et carton.

-Unité Récupération : Cette unité est chargée de récupérer des déchets de

papier et cartons destinés aux unités de fabrication. Parmi eux, on peut citer le papier blanc, le papier journal, le carton, la cartonnette, le papier kraft, le papier d'archive, les confettis, les livres etc. Dispose d'une capacité d'approvisionnement de 60 000 T/an.

-Unité Alvéoles : Cette unité qui produit à partir du déchet de papier journal des plateaux d'alvéoles pour les œufs. Dispose d'une capacité de production de 10 000 T/an.

-Unité Liner : d'une capacité théorique de 140.000 tonnes, l'unité Liner fabrique à partir de déchet de papier carton, cartonnette et kraft du papier liner de différentes catégories tels que papier pour ondulé, papier cannelure (fluting), papier couverture (test liner), papier d'emballage et le papier gris pour fabrication de mandrins.

-Unité Ouate : Cette unité fabrique à partir du déchet de papier blanc, des bobines de papier ouates ou papier tissu destiné principalement aux unités de transformation. Sa capacité de production est de 22 000 T/an.

-Unité Mandrins : Cette unité transforme le papier liner en tubes en carton appelés mandrins de diamètre variant de 30 mm à 273 mm. La capacité de production est de 2 600 T/an.

-Unité Caisses en carton ondulé : Cette unité produit à partir du papier liner des caisses en carton de différentes dimensions destinées à l'emballage des produits industriels et alimentaires tels frigidaire, cuisinières, climatiseurs et des caisses pour l'emballage de produits laitiers (yaourt, fromage etc..). Sa capacité de production est de 90 000 T/an.

-Unité Boîtes pliantes (KBA) : Unité d'impression et de transformation de carton compact. Elle fabrique des produits standards tels que les boîtes de fromage, pizza, gâteaux, pâtisserie, barquettes de frites, assiettes, blocs note, cahiers scolaires etc. Elle fabrique aussi des produits personnalisés tels les étuis, assiettes alimentaires personnalisées, étiquettes, notices pharmaceutiques, pochette à CD, revues, calendriers à spirale etc. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

-Unité Sacherie : Cette unité produit des sacs de petite et de moyenne contenance de formes et dimensions multiples tels sacs standards pour les croissants, poulets rôtis, zlabias, sandwichs, à pain, pharmacie, sacs shopping et autres sacs pour l'industrie agroalimentaire. La capacité de production est de 8 000 T/an.

-Unité Converting : Cette unité transforme le papier tissu en rouleaux de papier hygiénique, en papier essuie-tout, en serviettes de tables et en papier mouchoir. Ces produits peuvent être personnalisés ou standards. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

-Unité Gobelets : Cette unité produit des gobelets à café, à boisson, à glaces et réalise des prestations d'habillage des pots en plastique. La capacité de production est de 1 300 T/an.

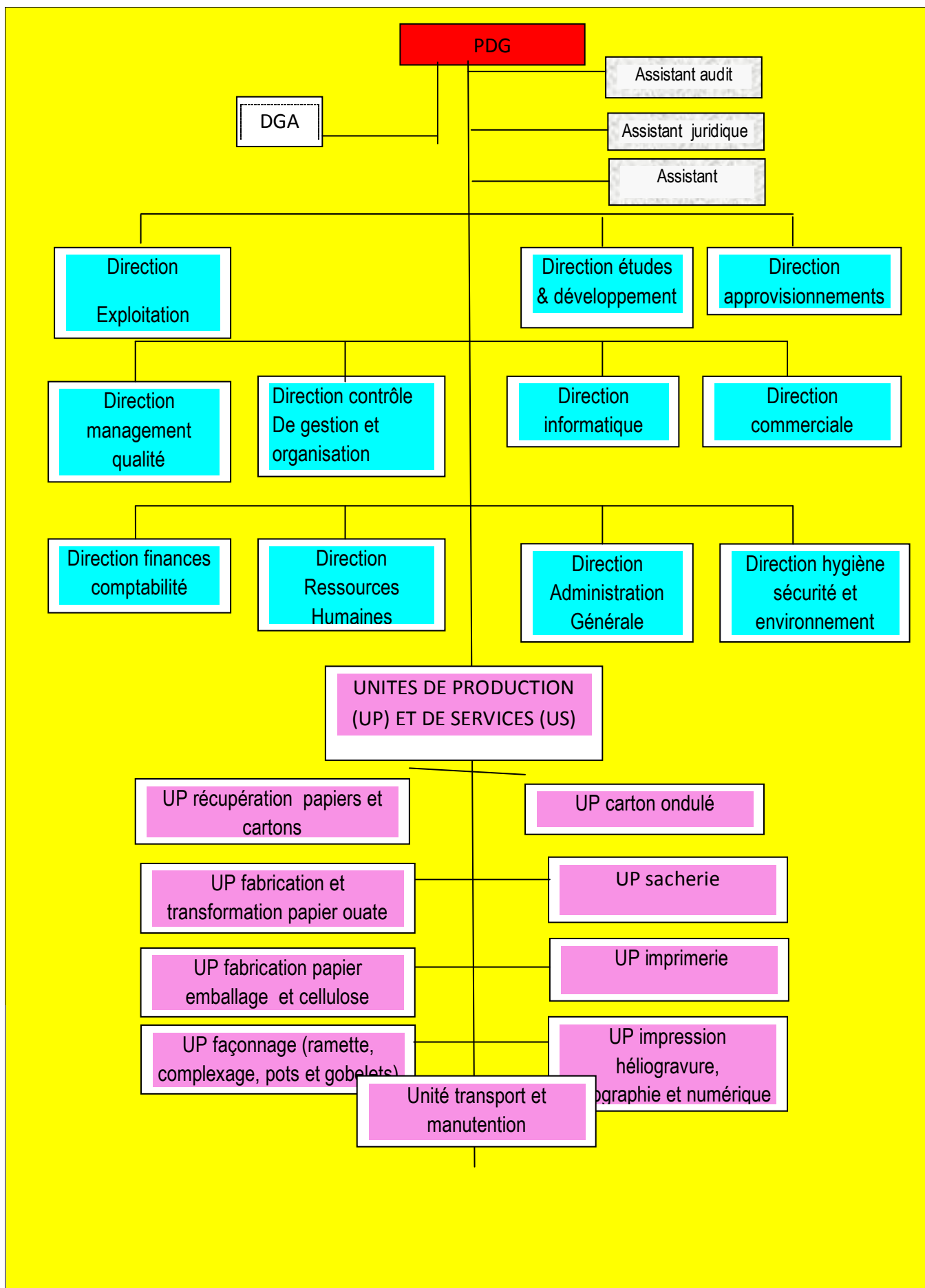
-Unité Pots : Cette unité produit des pots en plastique avec couvercles de différentes capacités (0.5 kg, 0.55 kg et 1kg). La capacité de production est de 9 000 000 u/an.

-Unité Complexage : Cette unité produit des rames de papier, des enveloppes, du papier nappe et assure la prestation de complexage pour la fabrication des gobelets etc. Sa capacité de production est de 12 000 T/an.

-Unité Hélio / Flexographie : Cette unité produit différents types d'emballage souple à base de papier et film en plastique des produits alimentaires tels tablettes de chocolat, cornets de glace, gaufrettes, biscuits etc. Sa capacité de production est de 8 000 T/an.

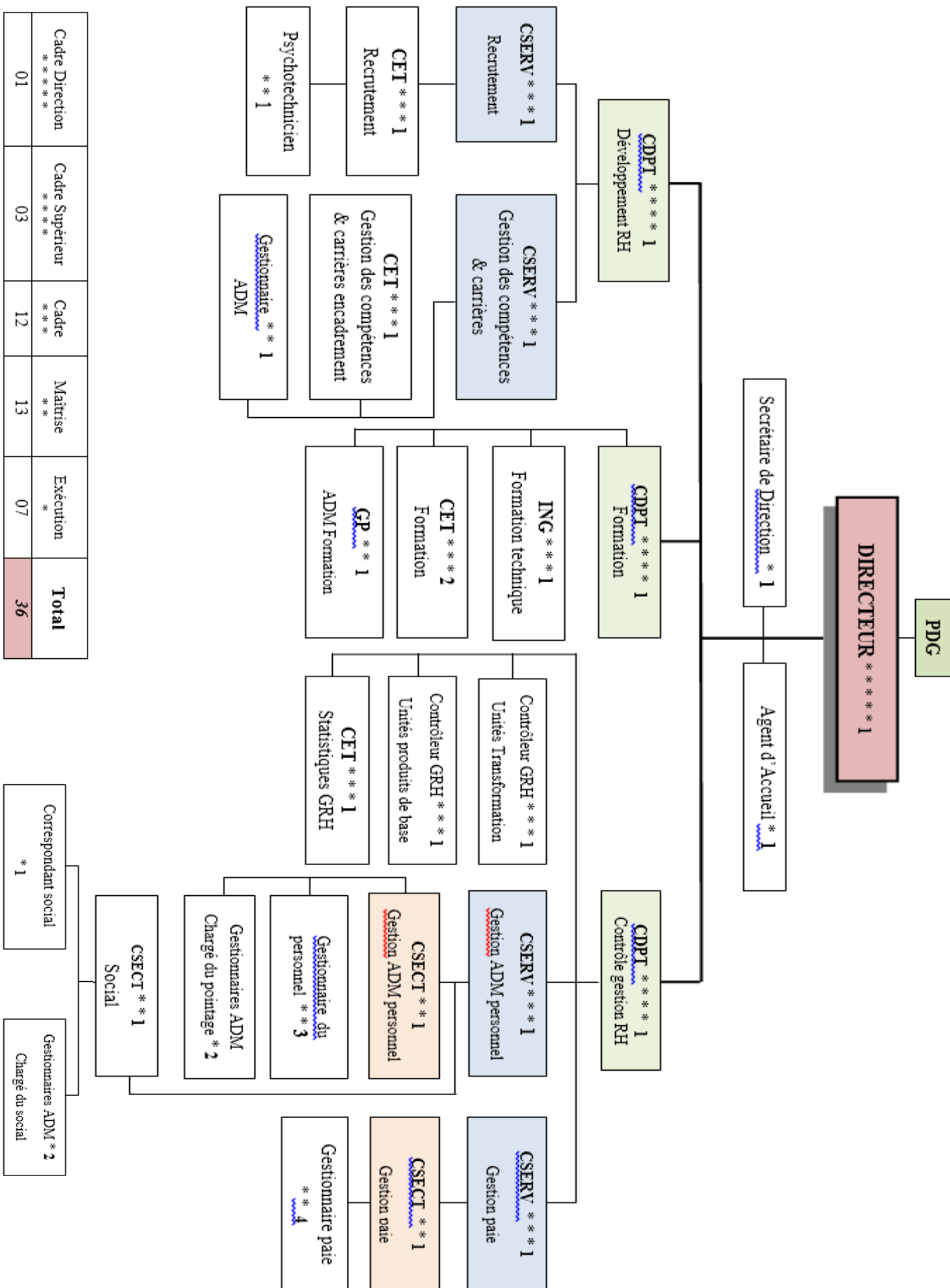
-Unité Blaze : Spécialisée dans l'impression numérique grand format sur tout type de support (habillage de véhicules, supports publicitaires). Sa capacité de production est de 250 000 m²/an.

3.1.6 L'organisation du TONIC industrie



3.1.7 Présentation de la DRH de TONIC

3.1.7.1 L'organisation de la direction ressources humaine



3.1.7.2 Missions de la direction des Ressources Humaines du Tonic industrie

L'effectif de l'entreprise tonic industrie dépasse 2600 employés ce qui rend la mission de direction des ressources humaines complexe ;

- Elaborer la politique sociale de l'entreprise et veiller à son application une fois adoptée ;
- Effectuer les analyses qualitatives et quantitative nécessaires à une gestion adaptée à l'entreprise des ressources humain ;
- Elaborer et mettre en œuvre tous les systèmes de mangement des ressources humains ;
- Gérer l'évolution des ressources humaines notamment par des politiques appropriées en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation étant le moyen privilégié pour assurer la promotion et la gestion de carrière.
- Rechercher la motivation du personnel
- Veiller au respect de la législation sociale, de la convention de l'entreprise, du règlement intérieur et des procédures internes.
- Veillez à la sauvegarde du climat de travail par :
 - une application stricte des dispositions réglementaires en matière de gestion du personnel, étude constante du milieu de travail et la recherche de solutions correspondantes aux conditions et relation de travail ;
 - l'élévation du niveau de participation des travailleurs aux activités de l'entreprise en vue de leur plus grande intégration ;
 - la participation à la mise en place des structures sociales nécessaires à la préservation de la force de travail et à l'épanouissement des travailleurs.
- Elaborer le bilan social périodique de l'entreprise.
- Rendre en compte à la direction générale.

3.2. Réalisation de l'enquête et analyse des résultats

L'objectif de cette phase était de collecter les données nécessaires à la compréhension et l'identification des difficultés de gestion opérationnelle rencontrées par les utilisateurs à la DRH de TONIC en matière de gestion de l'information, des difficultés d'identification et d'exploitation des informations, leurs besoins en moyens de suivi et de pilotage RH et enfin leurs attentes par rapport au TBRH.

3.2.1 Diagnostic de l'existant

Compte tenu de la situation de TONIC Industrie relatif à sa restructuration, sa modernisation et sa volonté d'atteindre le niveau d'excellence dans la réalisation de ses performances plus particulièrement celles liées à la gestion sociale et sa décision de mettre en place un système de suivi et de pilotage de ses activités RH (en commençant a mettre en place l'ERP), nous allons revenir à notre problématique à savoir l'élaboration d'un tableau de bord RH ; les « bons » indicateurs dont TONIC a réellement besoin pour piloter sa gestion sociale en garantissant une exploitation aisée et une utilisation simple à des fins réactives et prévisionnelles afin d'accroître la qualité de ses actions et de ses décisions entreprises ainsi que la performance de sa gestion RH tout en répondant efficacement aux attentes des différents utilisateurs.

Il n'existe pas de tableau de bord RH périodique mais tonic calcule quelques indicateurs, pour répondre à des situations ponctuelles d'études et de recherches et que ces mesures ne sont pas définies en se basant sur le recensement des besoins de leurs utilisateurs connus, partagés et édités régulièrement. Par contre, les activités RH sont conduites par le biais de d'autres types de documents de reporting et de pilotage qui ne sont pas forcément basés sur les indicateurs. Notre analyse est focalisée sur les difficultés rencontrées en matière de gestion RH, en matière de moyens de reporting et de pilotage, en matière d'utilisation des moyens existants, de leur pertinence ainsi que les attentes de ses différents utilisateurs par rapport aux outils et indicateurs de pilotage, de reporting, d'information et de prévisions qui seront les éléments de base du nouveau tableau de bord.

Comme outil d'analyse nous rappelons que nous avons utilisé le questionnaire et l'analyse documentaire. Notre objectif est le recueil des besoins des utilisateurs en matière de TDBRH, à l'analyse de l'existant portant sur les outils de reporting et de pilotage social, les Systèmes d'Informations RH associés ainsi que son niveau de satisfaction des besoins des utilisateurs RH.

3.2.2 Présentation de l'enquête

Pour réaliser ce travail nous avons utilisé les méthodes suivantes :

❖ 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 à savoir :

- Identification du contexte de TONIC ;
- Collecte des informations sur l'entreprise ;
- Collecte des informations sur la RH de l'entreprise ;
- Collecte des informations sur le processus et les procédés de gestion RH à TONIC
- Collecte des informations sur les données gérées par la RH
- Collecte des informations sur l'exploitation des données sur la RH. f
- Collecte des informations sur les indicateurs actuels utilisés à la DRH.
- Identification des outils de reporting et de pilotage existant (SIRH, Bilan Social...)

❖ Le questionnaire

Les questionnaires jouent un rôle de premier plan dans la démarche de collecte de données. Un questionnaire bien conçu permet de recueillir des données en toute efficacité et sans grand risque d'erreur

Nous avons lancé un questionnaire (voir annexe 1) sur un échantillon de 20 personnes concernant les employés de la DRH dont 15 maitrises et agents et 5 cadres de la DRH.

Il est utile de rappeler que la DRH de Tonic Industrie est composée de 36 employés.

Les interviewés ont donnés des réponses sincères. Ils se sont exprimés parfois avec mécontentement, cas des cadres RH qui croulent sous la difficulté d'exploitation des données administratives, et parfois avec joie, cas des cadres RH qui ont salué le projet de la mise en place de l'ERP (PGI) et d'élaboration des tableaux de bord sociaux qui prennent comme point de départ leurs propres besoins en collecte et en analyse pour une meilleure diffusion de l'information afférant à leurs activité

3.2.3 Analyse des résultats

Derrière toute question posée, un nombre importants d'informations sera collecté. Ces informations seront traitées et analysées et utilisés pour l'élaboration du tableau de bord efficient.

Afin de savoir les activités principales de personnes interviewées nous avons posé la question suivante :

Question 1

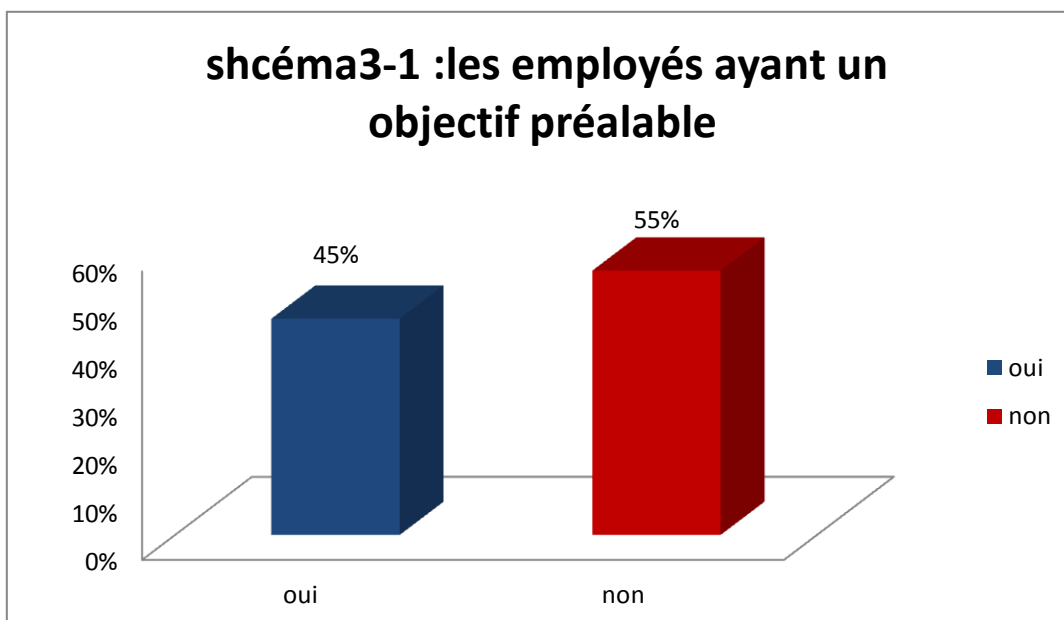
Quelles sont vos attributions et les principales activités que vous gérez ?

D'après leurs réponses on peut dire que les activités principales de personnels RH sont comme suit :

- La gestion de paie
- Gestion de personnel
- La mise en place des plans de formation
- Le suivi de la formation
- Le suivi des contrats
- Le suivi des dossiers administratifs
- La Gestion des compétences
- Le recrutement
- La gestion des congés

Question 2

Nous avons posé la deuxième question afin de savoir s'ils ont des objectifs préalablement fixés.



D'après l'enquête, nous avons constaté que 45% des employés ont un objectif fixé en préalable et 55 ont répondu par non. Ce non peut être expliquer par la non connaissance des objectifs ou l'inexistence des objectifs

Question 3

Nous avons posé cette question afin de savoir comment les activités sont elles pilotées par rapport aux objectifs. Les 45% des employés qui ont des objectifs déjà fixé trouvent des difficultés de pilotage de leurs activités à cause de non utilisation des outils informatisés et les tableaux de bord sociaux.

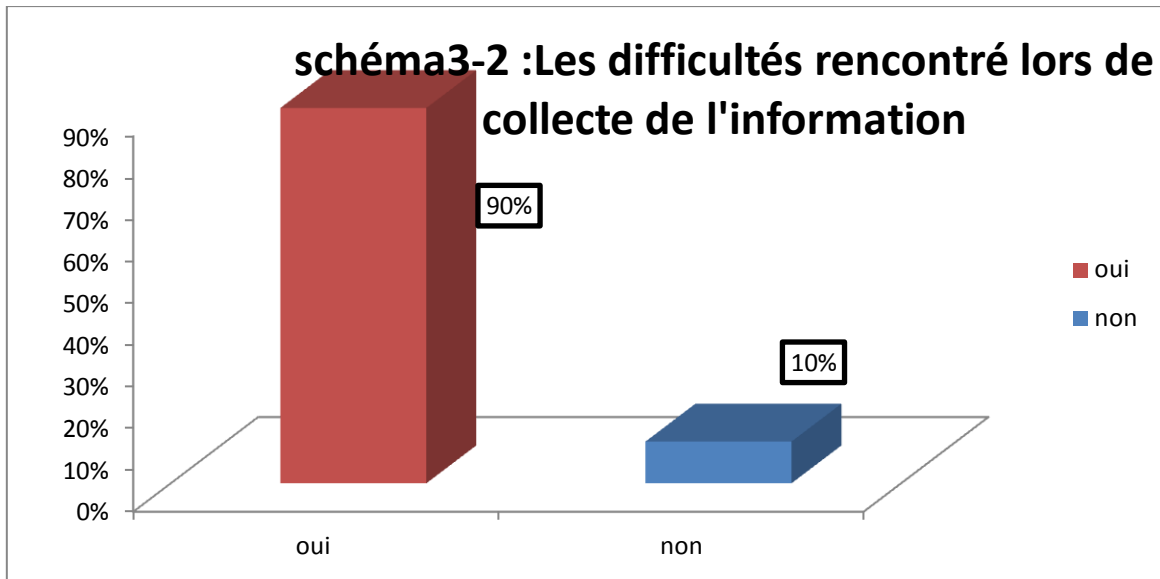
Question 4

Nous avons posé cette question dans le but de savoir quelles sont les informations gérées par les employés de la DRH ; elles sont résumées, ci-dessous :

- Les informations sur le personnel et les données administratives.
- Nombre des effectifs
- Les catégories et les postes occupés selon l'organigramme
- L'évaluation du personnel
- Les flux de personnels
- Absence et congé
- Mouvement de personnels
- Rémunérations

Question 5

Cette question est la suite de la précédente qui repose sur les difficultés rencontrées dans la collecte de l'information



D'après l'enquête 90% de la DRH ayant des sérieuses difficultés en termes de collecte d'informations.

Question 6 et 7

Ces questions sont posées pour savoir comment l'information est exploitée et s'il ya des outils de reporting utilisés. Les employés ne trouvent pas seulement des difficultés pour la collecte des données mais aussi lorsqu'il s'agit de traiter, d'analyser, d'exploiter et de diffuser l'information. Ces difficultés sont dues principalement au déficit en termes de logiciels, le non respect des délais de traitement, la charge de travail importante et des lacunes en termes de gestion. La direction de Tonic à conscience de ces faiblesses, l'installation de l'ERP est sans nul doute un atout qui contribuera dans l'amélioration du système d'information RH.

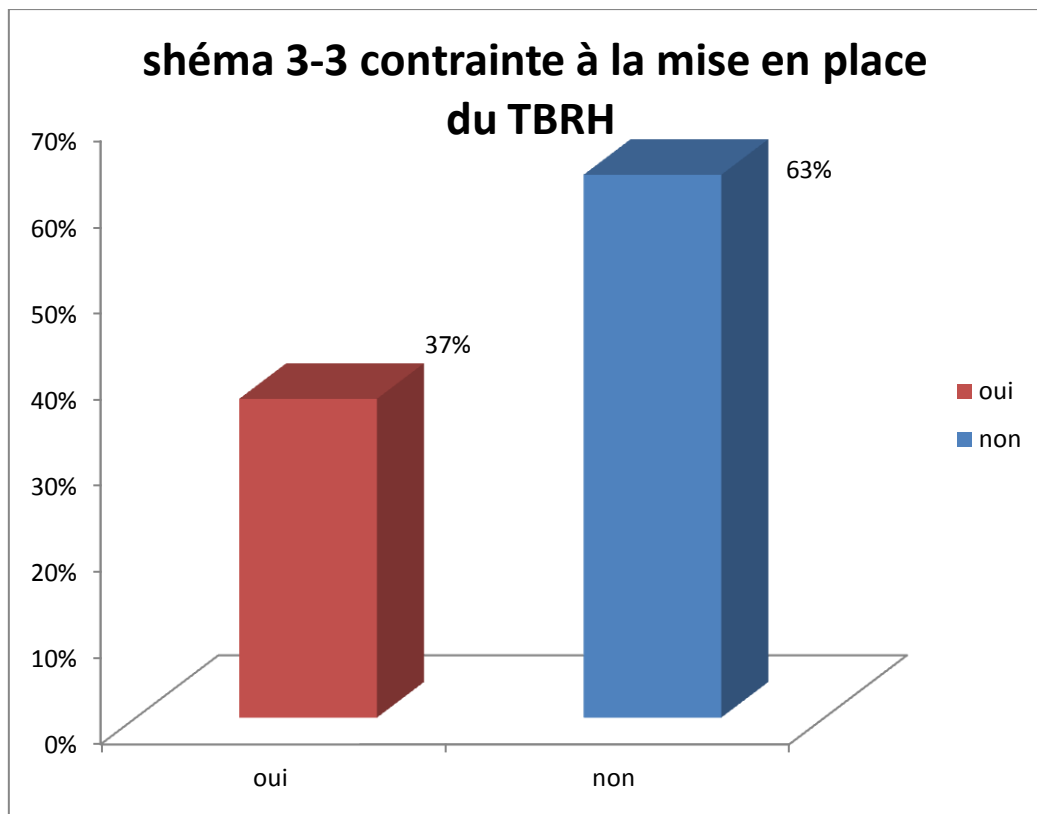
Question 8

Cette question à pour but de cerner les attentes de la ressource humaine. Ces attentes seront utilisées dans l'élaboration du tableau de bord. En effet, le questionnaire montre une très grande motivation et un enthousiasme qui nous a encouragés dans la création du Tableau de Bord RH. Nous synthétisons leurs attentes dans les points suivants

- Améliorer la gestion des ressources humaines ;
- Permettre d'avoir une coordination permanente entre la DRH et les unités ;
- Permettre une mise à jour continue des informations;
- Ressortir les anomalies et mener des actions correctives;
- Faciliter aux responsables RH la prise de décision.

Question 9

Cette question concerne les contraintes qui peuvent compromettre la mise en place de tableau de bord RH. (Y'a-t-il des contraintes pour la mise en place d'un tableau de bord ?)



Comme le montre le graphique ci-dessus, 63% des employés ne voient pas de contraintes à la mise en place du tableau de bord RH, mais les 37 % ont exprimé leurs pessimismes par rapport aux tableaux de bord à cause de difficultés déjà rencontrées avec la mise en place d'outil informatique notamment l'ERP.

Question 10, 11,12 nous avons posé des questions à fin de connaître l'efficacité et la pérennité SIRH. En effet, la majorité des interviewés ont mis l'accent sur la non fiabilité du SIRH et la mauvaise communication de l'information.

3.2.4 Synthèse des résultats

Après l'enquête menée au près du personnel DRH de Tonic Industrie, des lacunes ont été constatées, notamment en ce qui concerne : La collecte, le traitement, l'analyse et la circulation de l'information. Ceci nous conforte dans notre démarche d'élaboration de mise en place d'un outil fiable et pertinent qui améliorera l'accès à l'information RH et la prise de décision,

Pour cela et en collaboration avec la Direction contrôle de gestion et la DRH nous avons optés pour la mise en place des tableaux de bords RH d'après le besoin exprimé lors de l'enquête. Le point suivant montre les axes de besoins et les attentes recensés.

3.2.5 Axe de besoins et attentes

Sur la base des informations collectées et les dialogues avec les employés de la DRH (cadres et maitrises), Nous allons classer leurs besoins et leurs attentes en volets.

- Recrutement

Nous avons détecté des besoins par rapport à la gestion de recrutement qui sont :

- Suivi des recrutements (période, fréquence) ;
- Suivi du budget de recrutement ;
- Suivi de la satisfaction des recrues et des responsable de l'opération de recrutement
- Suivi de l'efficacité des recrutements
- Suivi des départs des jeunes recrutés

- Rémunération

Nous avons essayé de résumer les besoin du département paie comme suit :

- Suivi de l'effectif payé
- Suivi de la masse salariale
- Suivi du temps de traitement de la paie
- Suivi des déclarations sociales
- Maîtrise des Frais de personnel
- Maîtrise de la rémunération

- Environnement de travail

Les points suivants sont les attentes et besoins recensé en ce qui concerne l'environnement du travail

- L'absentéisme en général,
- L'absentéisme maladie de courte durée en particulier,
- Les accidents de travail,
- Le turnover.

- Heures supplémentaires

- Formation et carrière

Les besoins dans ce volet sont les suivants

- Suivi des actions de formations et ces dépenses;
- Suivi du nombre d'heures de formation ;
- Suivi du budget de la formation ;
- Suivi des participations des employés à la formation ;
- Suivi de la satisfaction des formations ;
- Suivi des stages ;
- Suivi de la réalisation du plan de formation ;
- Suivi des délais de réalisations.

- Gestion administrative

Ce volet concerne la gestion administrative des RH et les besoins sont recensés comme suit :

- Suivi des accidents de travail ;
- Suivi des frais de déplacements ;
- Suivi des heures supplémentaires ;
- Suivi des assurés (agents actifs, agents retraités) ;
- Suivi des maladies ;
- Suivi des dossiers médicaux ;
- Suivi des dépenses en ressources humaines ;

- Gestion des effectifs

- Pilotage de l'effectif (structure, répartition et mouvements) ;
- Suivi des départs et des démissions ;
- Suivi de la répartition de l'effectif ;
- Suivi des départs volontaires, retraites normales, démissions, licenciement, décès et autres ;
- Suivi de l'évolution de l'effectif.

3.3.Elaboration des tableaux de bord RH

3.3.2 Clarification des missions de la DRH

Dans le cadre de la stratégie de développement de TONIC (mis en place en 2012), la DRH définit, propose et met en œuvre la politique de gestion des ressources humaines afin de garantir l'adaptation permanente des hommes et des outils de gestion des ressources humaines aux évolutions de l'entreprise et de son environnement. Nous avons déjà exposé les missions de la DRH dans la section précédente.

3.3.2 Choix des indicateurs

Il s'agit de définir des indicateurs permettant de traduire les besoins et les missions déjà définis en respectant les qualités d'un indicateur social. (Ces indicateurs peuvent être améliorés voire complétés par d'autres Indicateurs que les managers jugeront opportuns, ceci répond à un critère essentiel du TBRH, à savoir : Etre Dynamique)

3.3.3 L'élaboration du tableau de bord

Notre valeur ajoutée, suite au stage effectué chez Tonic Industrie est résumée dans les points suivants :

- Synthétiser l'information disponible au niveau de la direction Ressource Humaine. EN effet, la Direction Ressource Humaine dispose d'un nombre important de données qui concernent les employés et l'entreprise. Il s'agit de les résumer de les synthétiser et de les présenter d'une manière pertinente pour les manager.
- Automatiser le calcul des indicateurs. En effet, Comme d'ores et déjà expliqué, Tonic doit tirer de l'information dont elle dispose des indicateurs expliquant l'évolution de la fonction RH, notre souci suite au stage et d'automatiser le calcul des ratios relatifs à l'activité RH et d'en proposer de nouveaux indicateurs susceptibles de mieux expliquer la fonction RH. Utile de signaler qu'il suffit de mettre à jour la BDD dans le tableau de Bord pour tous les ratios se mettent à jour.
- Analyser les Indicateurs. L'indicateur doit être suivi, mis à jour et analyser afin d'expliquer les événements, d'anticiper et d'atteindre les objectifs.
- Proposer des pistes d'amélioration.

Comme le montre l'image ci-dessous, l'élaboration du tableau de Bord RH s'est faite en suivant quatre axes d'analyse : - Le suivi des couts et de l'activité de service RH -La

surveillance des dysfonctionnements Sociaux- Le suivi des effectifs et la masse salariale. – Analyse de la productivité.

Schéma 3-4 le menu de tableau de bord RH



En cliquant sur l'Anglet BDD, on accède à une feuille de calcul incluant toutes les informations nécessaires à l'analyse de la fonction RH et au calcul des différents indicateurs.

Cette anglet inclus des informations non seulement relatives à l'activité RH (masse salariale, données sur la formation et le recrutement...), mais aussi quelque soldes de gestion notamment : le chiffre d'affaire et la valeur ajoutée...

Tableau3-1 BDD du tableau de bord RH

Valeur Ajoutée	MDA	53	Baisse de 37MDA/Décembre 2014
Production valorisée	MDA	195	Baisse de 79MDA par rapport au mois de Décembre 2014
Production / Effectifs salariés	%	7%	une baisse de 3% par rapport au mois de Décembre 2014

La répartition de la masse salariale et le nombre d'effectif par structure / Décembre 2014

Structure	Effectif	Masse salariales Décembre 2014	taux %
Direction Général	14	1303 346,87	0,90%
DAGAJ	121	5 947 256,03	4,11%
CONTRÔLE DE GESTION	12	851 895,02	0,59%
UNITE CELLULOSE MOULEE	138	7 177 257,49	4,96%
COMMERCIAL ONDULE	100	2 456 608,71	1,70%
CENTRE D'INFOGRAPHIE		2 556 581,08	1,77%
COMMERCIAL PROD STANDARD		1 386 495,05	0,96%
TOTAL	223	15 822 852,34	10,9%

Suivant la logique d'une page web, il suffit de cliquer sur le logo de l'entreprise pour revenir au menu du tableau de Bord.





En appuyant sur le l'angle , on peut accéder à deux types d'indicateurs à savoir : des indicateurs sur le **Recrutement** et des indicateurs sur la **Formation**

Tableau3-2 : le suivi des couts et de l'activité RH

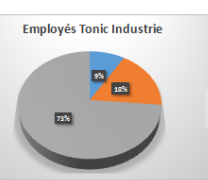
Leader de l'industrie du papier, de l'emballage et des arts graphiques

LE SUIVI DES COUTS ET DE L'ACTIVITÉ DU SERVICE RH

Recrutement
Formation



Suivi de l'activité du recrutement				Suivi de l'activité formation			
Indicateurs	Calcul	Objectif	Ecart	Indicateurs	Calcul	objectif	écart
Nombre de personnes recrutées	58			Taux de Départ en formation par catégorie de			
Ratio de remplacement	56,86%	100,00%	43,14%	Cadre	30%	30%	0
-Nombre de départs en période d'essai				Maîtrise	3,45%	4%	0
-Nombre de candidats restants au bout d'un an/ nombre de recrutements sur la période				Exécution	4,26%	4%	0
-Moyenne de Recrutement par mois	5			Nombre d'heures de formation			
				Heure de formation réalisées (heures de			



L'image, ci-dessous, montre les indicateurs calculés pour le recrutement :

Tableau 3-3 suivi de l'activité recrutement

Suivi de l'activité du recrutement			
Indicateurs	Calcul	Objectif	Ecart
Nombre de personnes recrutées	58		
Ratio de remplacement	56,86%	100,00%	43,14%
-Nombre de départs en période d'essai			
-Nombre de candidats restants au bout d'un an/ nombre de recrutements sur la période			
-Moyenne de Recrutement par mois	5		

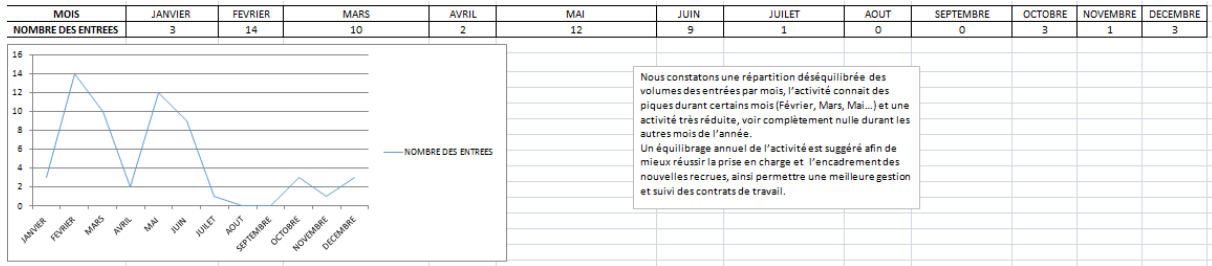
Notre tableau de bord donne des informations pertinentes pour le manager notamment le ratio de remplacement. En effet, le tableau montre que Tonic à recruter 58 personnes en 2014. On peut dire que le taux de remplacement est acceptable puisque près de 60% des départs ont été remplacés par de nouvelles recrues. Utile de signaler que ce taux est affaibli par le nombre d'employés en arrêts Maladie de longue durée (5 employés)

Aussi, deux indicateurs non calculés chez Tonic ont été proposés. Le nombre de départ en période d'essaie, indice de l'efficacité de la Direction RH lors du recrutement. Idem pour le nombre de candidats restant après la période d'essaie, il explique la qualité des recrutements.

Toujours dans la partie réservée au recrutement, l'analyse de la répartition du recrutement durant l'année 2014 (Voir Image suivante), nous permet de constater une répartition déséquilibrée des volumes des entrées par mois, l'activité connaît des pics durant certains mois (Février, Mars, Mai...) et une activité très réduite, voir complètement nulle durant les autres mois de l'année.

Un équilibrage annuel de l'activité est suggéré afin de mieux réussir la prise en charge et l'encadrement des nouvelles recrues, ainsi permettre une meilleure gestion et suivi des contrats de travail.

Chapitre3 : essai de la mise en place de TBRH au sein de TONIC 77



En ce qui concerne la formation, ci-dessous une image montrant les indicateurs sélectionnés pour l'analyse de la fonction formation

Tableau 3-4 : suivi de l'activité formation

Suivi de l'activité formation			
Indicateurs	Calcul	objectif	écart
Taux de Départ en formation par catégorie de			
<i>Cadre</i>	30%	30%	0
<i>Maitrise</i>	3,45%	4%	0
<i>Exécution</i>	4,26%	4%	0
Nombre d'heures de formation			
Heure de formation réalisées /heures de formation prévues			
(effectif formé/effectif	6%		
Montant consacré à la formation /masse	2%	2%	

L'indicateur Taux de départ par catégorie montre que le 30% des cadres de Tonic ont suivi des formations en 2014, ce taux est de presque 4% pour les catégories exécution et maîtrise. Ceci reflète la volonté de Tonic emballage de former ses cadres et son staff décisionnel et de fidéliser ses employés. En effet, Tonic emballage a bénéficiée d'un crédit d'un montant de 40 millions de Dinars à taux bonifié destiné à la formation (hors des 2% réglementaire) par le conseil de participation de l'Etat dans le cadre de son plan d'urgence de développement et de restructuration, ceci explique l'atteinte des objectifs tracés en fin 2013.

L'indicateur du montant consacré à la formation /la masse salariale répond aux exigences réglementaires (doit être égal à 2 % pour les entreprises de plus de 20 employés)






En appuyant sur le l'anglet , nous donne accès aux indicateurs relatives aux absences.

Tableau 3-5 : la surveillance des dysfonctionnements sociaux



Leader de l'industrie du papier, de l'emballage et des arts graphiques

LA SURVEILLANCE DES DYSFONCTIONNEMENTS SOCIAUX



Indicateurs	Calcul	Objectifs	Ecart	
Nombre de jours d'absence /nombre de jours travaillés :				
-Global	6,64%	4%	-2,64%	
Taux le plus élevés	Oeuvre Sociales: 28,92% Inspection d'Expedition: 28,72% Marketing: 24,62%			
-par grandes causes : maternité/maladie/congés non autorisés	Absence: 3,14% Maladie: 0,14% Congé Sans Solde: 2,95% Accident T: 0,36%			
turnover Effectif sorti/effectif total	3,71%	5%	-1%	
-Global				
-par grandes causes (retraite et décès,				

Le taux de sortie est faible, cela montre que:

- les salariés sont satisfaits des conditions de travail offertes
- La majorité des salariés favorise la stabilité professionnelle.
- L'entreprise a une marge d'action très faible pour réduire besoin, en raison du pourcentage élevé de la catégorie CDI 85,83 % de l'effectif total.

Menu / BDD Globale / Cout-Activite / **Dys-sociaux** / Effectif-masse salarial / ANALYSE DE LAPROD(I)

Chapitre 3 : essai de la mise en place de TBRH au sein de TONIC 79

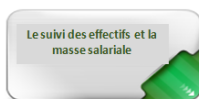
Indicateurs	Calcul	Objectifs	Sources
Nombre de jours d'absence /nombre de jours		-suivre l'absentéisme et analyser ses causes ;	Relevés des temps de présence dans les services tels que :
-Global	6,64%	-apprécier la qualité du climat	-cahiers de présence
Taux le plus élevés	Ouvre Sociales: 28,92% Inspection d'Expedition: 28,72%	-gérer les services au quotidien et à moyen terme	-compteurs individuels
-par grandes causes : maternité/maladie/congés non autorisés	Absence: 3,14% Maladie: 0,14% Congé Sans Solde: 2,95% Accident T: 0,36%		-fiche de pointage avec analyse des causes d'absence
Effectif sorti/effectif total	4%	Suivre le turnover (cet indicateur n'est significatif que dans le cadre d'un suivi à moyen et long terme) ;	Fichier du personnel
-Global		-analyser ses causes ;	
-par grandes causes (retraite et décès, licenciements économiques)		-piloter les services à moyen et long terme.	
Présents N mois après l'embauche/nombre de nouveaux embauchés		Mesurer les difficultés d'adaptation des nouveaux embauchés et la qualité des candidats	Fichiers du personnel
Nombre d'accidents de production	106	Suivre le climat social ;	Fiche d'incidents
Nombre d'accidents avec arrêt de	202	Prévenir les conflits	
Nombre d'heure perdues	1616	Evaluer les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité.	
Réclamations...			
Nombre de journées perdues pour fait du grève ;		Mesurer la conflictualité	Relevés de présence
Nombre de salariés impliqués			Service juridique
Cout des dysfonctionnements		Evaluer l'impact financier de ces dysfonctionnements	Méthode dévaluation des couts cachés

Indicateurs	Calcul	Objectifs	Ecart
Nombre de jours d'absence /nombre de jours travaillés :			
-Global	6,64%	4%	-2,64%
Taux le plus élevés	Ouvre Sociales: 28,92% Inspection d'Expedition: 28,72% Marketing: 24,62%		
-par grandes causes : maternité/maladie/congés non autorisés	Absence: 3,14% Maladie: 0,14% Congé Sans Solde: 2,95% Accident T: 0,36%		
turnover Effectif sorti/effectif total	3,71%	3%	-1%
-Global			
-par grandes causes (retraite et décès,			
Présents N mois après l'embauche/nombre de			
Nombre d'accidents de production	106	0	-106
Nombre d'accidents avec arrêt de travail	202	0	-202
Nombre d'heure perdues	1616	0	-1616
Réclamations...			
Nombre de journées perdues pour fait du grève ;			
Nombre de salariés impliqués			
Cout des dysfonctionnements			

Comme on peut le constater depuis le tableau ci-dessus, le taux d'absentéisme reste faible, il est le plus haut pour les directions Œuvre Sociales, Inspection d'expédition et le Marketing.

L'importance que donne Tonic à l'aspect Hygiène et sécurité explique le pourcentage très faible des arrêts de travail pour cause d'accidents. (0,34%). Nous recommandons à Tonic d'entamer des démarches de certification OHSAS 18001 afin de réduire ce taux et d'atteindre l'efficience en termes d'hygiène et sécurité (objectif 0 accidents de travail).

Le turnover reste relativement important (4%), il est plus conséquent lorsqu'il s'agit de fonctions techniques de production et de maintenance où les conditions de travail sont relativement difficile. Aussi l'offre d'emploi sur le marché notamment au niveau des entreprises internationales et du secteur privé. Le rapport en matière de salaire dans le secteur public et le secteur privé.



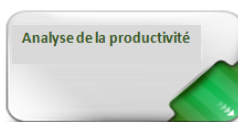
En appuyant sur le l'anglet on accède à la partie réservée aux indicateurs liés principalement à la masse salariale.

Tableau 3-6 le suivi des effectifs er la masse salariale

Indicateurs		Calcul	Objectifs	Ecart
Suivi des effectifs				
Effectif interne :				
-CDD		419		
-CDI		2196		
Effectif externe :				
-intérim				
-stagiaire		30		
Nombre d'heures supplémentaires				
Nombre d'heures chômées				
Effectif total				
Global		2615		
Ventilé : (sexe, âge, catégories, ancienneté)				
Mobilité et promotion				
Nombre de départs				
Nombre d'embauche				
Nombre de promotion				
Suivi de la masse salariale				
Masse salariale en Million DA				
Globale		144		
En % du chiffre d'affaire		64%	30%	-34,29%
En % des couts totaux				

Indicateurs	Calcul	Objectifs	Ecart
Suivi des effectifs			
Effectif interne :			
-CDD	419		
-CDI	2196		
Effectif externe :			
-intérim			
-stagiaire	30		
Nombre d'heures supplémentaires			
Nombre d'heures chômées			
Effectif total			
Global	2615		
Ventilé : (sexe, âge, catégories, ancienneté)			
Mobilité et promotion			
Nombre de départs			
Nombre d'embauche			
Nombre de promotion			
Suivi de la masse salariale			
Masse salariale en Million DA	144		
Globale	144		
En % du chiffre d'affaire	64%	30%	-34,29%
En % des coûts totaux			
Salaire moyen	0,06		
Salaire médian		Estimer le niveau et la structure des salaires	

Comme on peut le constater, la masse salariale représente 64% du Chiffre d'affaire ceci implique un effet très négatif sur les indicateurs de gestion de l'entreprise (voir analyse de la productivité ci-dessous).



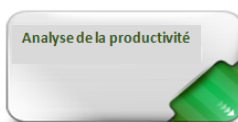
En appuyant sur le l'anglet , nous allons atteindre les indices relatives à la productivité de la masse salariale, notamment, le poids de la Masse salariale sur la Valeur ajoutée.

Tableau 3-7 : analyse de la productivité

Indicateurs	Calcul	Objectifs	Ecart
Mesure de la productivité globale			
Masse salariale /production	7%		
Masse salariale/valeur ajoutée	272%	45%	-227%
valeur ajoutée/ effectif total	2%	75%	-73%
valeur ajoutée/ effectif productif MDA	4		
Suivi de la productivité individuelle			
Quantité produites/ heures productives			
Heures productives/ heures payées			

La masse salariale représente un poids important sur la valeur ajoutée de Tonic Industrie, sa répond à deux phénomènes que l'entreprise subit :

- Problème lié au maintien des employés (politique sociale de l'état créant un sureffectif).

- Equipement de production à l'arrêt, ceci engendre un manque à gagner en termes de production donc de vente.
- Concurrence déloyale causant des pertes.

Recommandations

Après les investigations que nous avons mené au sein de TONIC industrie et notre essai d'élaboration des tableaux de bord Nous proposons les pistes d'amélioration suivantes et qui concerne le tableau de bord et la fonction Ressource Humaine en générale :

- identifier les objectifs stratégique pour la DRH qui vont guider la réflexion et mettre, en évidence, les points clés de performance ;
- choisir des indicateurs de décisions en commençant par recueillir et définir les besoins en gestion RH ;
- L'implication opérationnelle des responsables à la conception et la réalisation de tableau de bord de RH afin d'apporter leurs visions et leurs amélioration ;
- Communiquer sur l'importance du système ERP. En effet, ceci permettra un meilleur engagement des employés pour une Gestion de la Ressource Humaine ;
- Le tableau de bord reste un outil aux mains des dirigeants, il doit être mis à jour, enrichit. Cette démarche doit être confortée par la mise en place de l'ERP.
- Former les employés sur l'utilisation de l'ERP, et l'accélération de sa mise en œuvre ;
- Améliorer le SIRH de l'entreprise et enrichir la communication interne ;

- Il faut finaliser le projet ressource Humaine initialiser en 2012, afin de conforter le cadre légal et règlementaire ;
- Inculquer une politique d'entreprise qui fidélisera les employés et augmentera leur engagement.
- Revoir l'organisation et rationaliser l'effectif afin d'améliorer la productivité (rémunération et stimulation) ;
- Vu la taille importante de Tonic Industrie et de la diversité de ses domaines d'activité stratégique, il y a lieu de l'amarrer à des partenaires internationaux à même de lui permettre d'intégrer l'économie mondiale basée sur la science et la connaissance.

Dans ce chapitre, nous avons essayé, d'appliquer les différentes notions théoriques exposées dans les chapitres précédents. Nous nous sommes attelés à proposer l'élaboration des tableaux de bord RH. Ces derniers viennent pour compléter aux indicateurs déjà existant au sein de TONIC industrie.

Ainsi l'étude que nous avons menée, nous a permis de conclure que l'élaboration d'un système de tableau de bord n'est pas une tâche facile ; elle demande beaucoup de réflexion, du temps et une connaissance précise de l'activité.

Il est vrai que les tableaux que nous avons proposés ne sont pas parfaits, mais ils représentent un début de perfectionnement. Et nous relevons que faute du temps, nous n'avons pas pu tester le projet et passer à l'étape de son évaluation.



Conclusion générale

La conclusion générale

Nous voici au terme de notre travail intitulé «essai d'élaboration des tableaux de bord RH étude de cas TONIC Industrie » Et nous n'avons nullement la prétention d'avoir tout épuisé dans ce domaine.

Nous pourrions tout écrire mais nous nous sommes limités sur ce que vous avez dans vos mains pour que vous aussi, puissiez continuer avec des recherches en cette matière.

Nous rappelons que l'objectif de notre travail de recherche est de tenter d'élaborer les tableaux de bord RH au sein de TONIC Industrie et aussi de penser à améliorer les indicateurs existant à travers une analyse assurant la réactivité en continu. Cela nous a conduit à épuiser dans une vaste littérature et à déterminer d'une part les différentes notions du contrôle de gestion sociale à savoir la définition, son développement, ses dimensions ses enjeux et ses objectifs d'autre part nous avons abordé la notion du tableau de bord son développement, ses fonction, ses instruments et enfin les différentes méthodes de son élaboration.

La réalisation de ce travail nous a permis d'arriver aux résultats suivants :

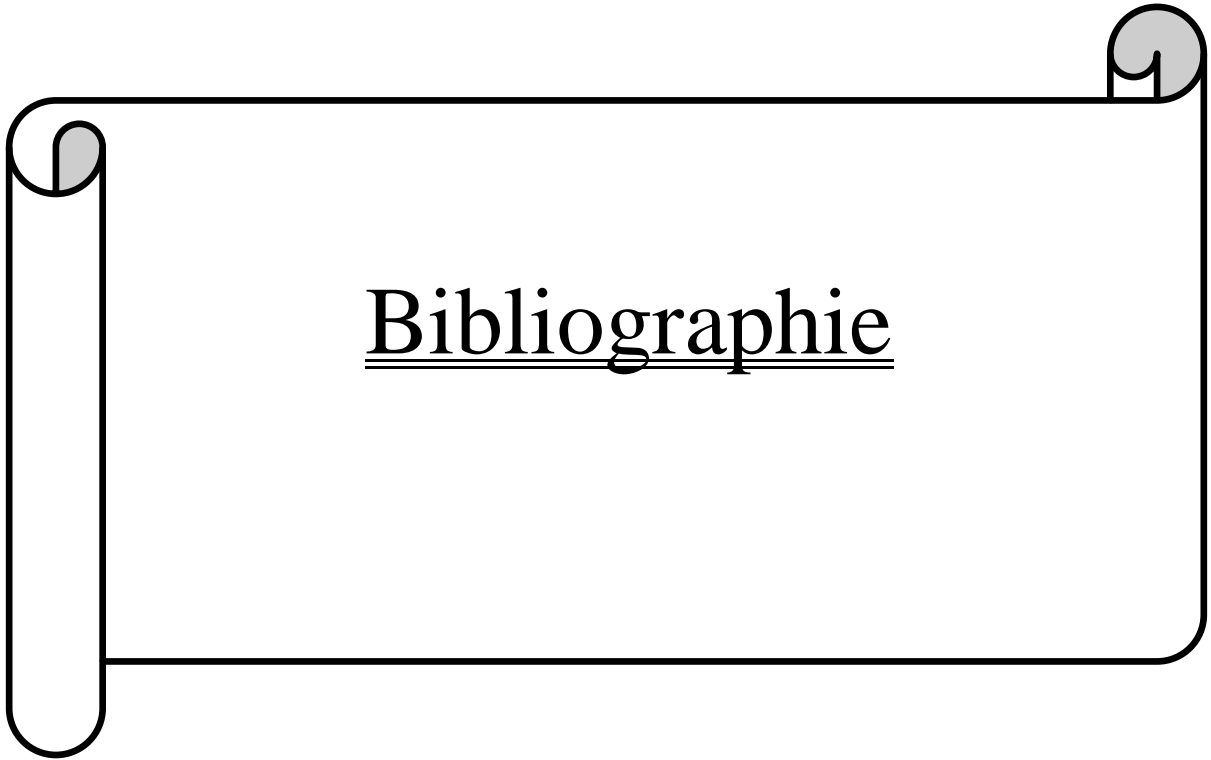
- Un système d'information RH avec des lacunes vu la difficulté d'obtention de l'information, insuffisances ou les retards de transmission et au manque d'animation (non mise à jour), ou bien aux problèmes techniques et a la non responsabilisation des employés ;
- ERP qui est un remède pour la circulation de l'information n'est pas encore mis en œuvre ;
- comme principal résultat, TONIC Industrie ne dispose pas de tableau de bord RH bien structuré, périodique et mis à jour ; mais elle se limite sur le calcul de certains d'indicateurs ce que ne lui permet pas d'avoir un regard pertinent sur sa politique RH ;
- La relation de travail doit avoir un contenu économique, il appartient à tonic de sortir de la vision encore distribution de rente pour aller vers un processus qui voudrait que l'entreprise soit un lieu de création de richesse. Nous considérons que c'est la seule condition qui puisse lui permettre de s'insérer dans l'économie de marché et de négocier son positionnement par rapport à forces concurrentielles.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui vont au-delà du chiffre c'est-à-dire, ils investissent les dimensions qualitatives liées à l'humain en le considérant comme les clés de route de la création de la richesse.

Le tableau de bord RH est un outil de mesure de l'activité RH, aussi outil de pilotage et d'aide à la décision.

Mais aujourd'hui le « tableau de bord » reste encore une abstraction pour le nombre d'acteurs d'entreprise. Outil mal connu, trop souvent réduit à des notions financières centrées sur la rentabilité, alors le tableau de bord n'est pas un outil courant chez tous les managers. Pour cela nous pouvons déduire que le tableau de bord RH est un : outil d'aide à la réflexion et est un outil qui offre la capacité de se distancier des événements vécus de manière réactionnelle.

Enfin notre suggestion ne tend pas à l'exhaustivité mais jette un regard analytique sur un aspect important de management des ressources humaines dans une économie qui se construit et qui doit s'arrimer aux exigences de la connaissance et du savoir. Néanmoins nous souhaitons que d'autres recherches viendront enrichir la nôtre et de découvrir d'autres facettes concernant les systèmes de mise en place des tableaux de bord RH.



Bibliographie

La bibliographie

1. Ouvrage

- ❖ ALAIN, (F): *L'essentiel du tableau de bord*, édition d'organisation, 2005.
- ❖ ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : *Contrôle de gestion*, édition DUNOD, PARIS, 2007.
- ❖ BERLAND, (N), DE RONGE, (Y) : *contrôle de gestions perspectives stratégiques et managériales*, édition Pearson ,2eme édition, France, 2013.
- ❖ BOUNEF, (X) et SIMON (X): *les nouveaux visages du contrôle de gestion*, édition DUNOD, Paris, 2009.
- ❖ CERGEOT, (P) : *la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'Etat*, pole communication, 2008.
- ❖ FERNANDEZ, (A) : *les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, édition d'organisation, paris, 2002.
- ❖ FERNANDEZ, (A):*l'essentiel du tableau de bord*, édition d'organisation, Paris, 2008.
- ❖ FERNANDEZ, (A): *les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet business intelligence clé en main*, édition Eyrolles.
- ❖ GRENNIER, (C) et BONNEBOUCHE (J) : *auditer et contrôler les activités de l'entreprises*, édition Foucher, Paris.
- ❖ MARTORY, (B) : *contrôle de gestion sociale*, édition Vuibert, Paris, 2001.
- ❖ MICHEL (L) : *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, édition d'organisation, France ,1998.
- ❖ ROGER, (A) : *100 question pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord*, édition AFNOR, Paris, 2011.
- ❖ VOYER, (P) : *tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, presse de l'université du Québec, Québec, 1999.
- ❖ WALTER, (J) et NOIROT (p) : *contrôle interne*, création AFNOR Éditions, 2010.

2. Travaux universitaire

- ❖ HARRAT, (A) : *élaboration du tableau de bord RH cas de la société SAMIR*, mémoire de Master en management des ressources humaines, EuroArab mangement school, Maroc, 2007.

- ❖ MEKHAZNI, (A) et MEKHAZNI (R): *Tableau de bord outil de performance et de pilotage de la formation, étude de cas: SONATRACK*, mémoire de l'obtention du diplôme de licence en science commerciale, (option: Management), EHEC, Alger, Juin 2012.
- ❖ ICHEM, (O) : *mémoire de fin d'étude contrôle de gestion et audit social*; institut supérieur international de tourisme ; Tanger ; 2007.

3. Webgraphies

- ❖ http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences (consulté le 12/05/15 à 20h35).
- ❖ www.eridycaec.fr/wp...download.php?id... (Consulté le 07/07/2015 à 13H40).
- ❖ http://www.licp.fr/site/images/stories/pdf/BTS_cgo/p8_9_chap8.pdf ,(consulté le 16/08/2015 à 15h08).



Les annexes

Les annexes

Annexe 1

Questionnaire

Etant étudiante à l'école des hautes études commerciales option management des ressources humaines nous avons besoin de votre collaboration pour accomplir et réussir notre travail. La recherche porte sur l'élaboration des tableaux de bord ressources humaine au niveau de TONIC industrie. Vous voulez bien répondre aux questions qui suivent cela ne prendra que quelques minutes de votre temps sachant que vos réponses seront anonymes.

Merci d'avance ;

1. Quelles sont vos attributions et les principales activités que vous gérez?
2. Avez-vous des objectifs assignés respectivement aux tâches qui vous sont confiées?
3. Comment faites vous pour piloter vos activités et savoir ou vous en êtes par rapport à vos objectifs ?
4. Quelles sont les informations et données que vous gérez ?
5. Quelles sont les difficultés qui se posent pour avoir et collecter l'information ?
6. Comment faites-vous aujourd'hui pour exploiter l'information, y a-t-il des outils de Reporting que vous utilisez?
7. Quelles sont les difficultés rencontrées pour l'exploitation des dossiers de personnel ?
8. Quelles sont les attentes par rapport aux TDB RH s'ils seront mis en place ?
9. Voyez vous des contraintes qui risquent de compromettre la mise en place du TDB RH?
10. Quel est le degré de pertinence et d'utilité des mesures déjà en place? Sont-elles formalisées ?
11. Quel est le degré de réponse du SIRH de TONIC industrie à vos besoins en matière de reporting et pilotage ?
12. Quel est le niveau d'accessibilité, de partage et d'exploitation des outils et moyens de reporting déjà en place ?

NB : population concerné : les employés de la DRH

Annexe 2

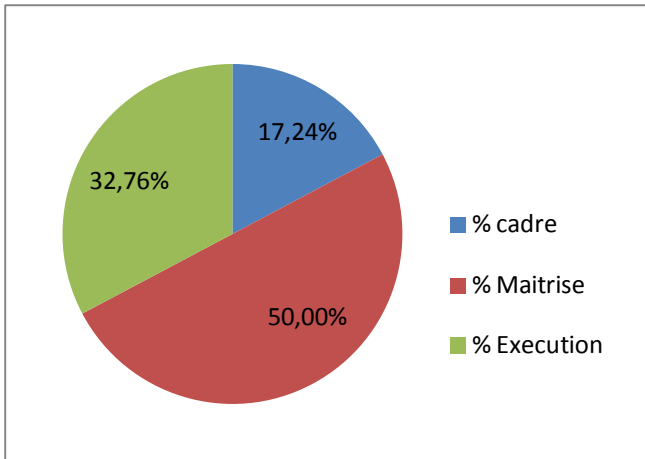
LES ACTIONS RÉALISÉES

- Elaboration du règlement intérieur.
- Elaboration de la 1^{ère} convention collective de l'entreprise.
- Elaboration et application d'une nouvelle grille des salaires.
- L'élaboration d'un plan de formation .
- La mise en place d'un programme de redéploiement des effectifs notamment ceux de l'unité Liner.
- L'assainissement des fichiers du personnel de l'entreprise.
- Lancement de l'opération de décentralisation des unités
- Opération d'audit des besoins en formation.
- Evaluation des cadres par un bureau spécialisé.

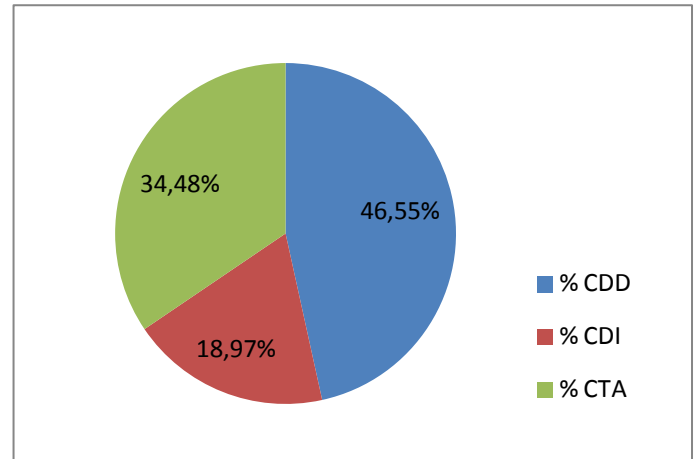
Annexe 3

Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle arrêté au 31 Décembre 2014

Natu re	PRODUCTION				MAINTENANCE/SOUT IEN				SIEGE				Appre ntis	TOT AL
	Cad re	Maitr ise	Exécut ion	So us Tot al	Cad re	Maitr ise	Exécut ion	So us Tot al	Cad re	Maitr ise	Exécut ion	So us Tot al		
CDI	17	148	696	861	77	118	556	751	79	93	382	554	40	2166
CDD	1	15	111	127	12	39	91	142	34	45	65	144		413
TOT AL	18	163	807	988	89	157	647	893	113	138	447	698	40	2619

Annexe 4

Répartition de l'effectif recruté par catégorie socio-professionnelle.



Répartition de l'effectif recruté par type de contrat.

La table de matière

	Page
Les dédicaces	
Les remerciements	
La liste des tableaux	
Liste des schémas	
Liste des abréviations	
Le sommaire	
Le résumé	
L'introduction générale.....	1
Chapitre 1 : notions fondamentales sur le contrôle de gestion sociale et le tableau de bord	5
1.1. Le contrôle de gestion sociale	6
1.1.1. Evolution du contrôle de gestion sociale	6
1.1.2. Le développement du contrôle de gestion sociale dans l'entreprise	6
1.1.3. Définition du contrôle de gestion sociale.....	7
1.1.4. La vision large du contrôle : de la démarche à l'influence	7
1.1.5. Les dimensions du contrôle de gestion sociale	8
1.1.7.1 Le reporting social.....	8
1.1.7.1 Le pilotage social.....	9
1.1.6. Les enjeux du contrôle de gestion sociale.....	9
1.1.6.1 valoriser et comptabiliser les ressources humaines.....	9
1.1.6.2 vers un contrôle de gestion stratégique des ressources humaines	9
1.1.6.3 Un contrôle en quête d'un approfondissement des ses pratiques.....	10
1.1.7. Les niveaux du contrôle de gestion sociale	10
1.1.7.1 Le contrôle de gestion sociale stratégique	10
1.1.7.2 Le contrôle de gestion sociale opérationnel	11
1.1.8. Le contrôle de gestion sociale pour quels responsables ?	11
1.1.9. Objectif du contrôle de gestion sociale.....	11
1.1.10. Impact du contrôle de gestion sociale	12
❖ sur la masse salariale	12
❖ sur la formation	13
❖ Sur la performance des ressources humaines	13

1.1.11.	Les missions du contrôle de gestion sociale.....	14
1.1.12.	Le contrôle de gestion sociale et l’audit social	14
1.1.13.	Les outils du contrôle de gestion sociale.....	15
1.1.13.1	La gestion prévisionnelle des ressources humaines	15
1.1.13.2	Les outils comptables.....	16
1.1.13.3	Le système d’information RH, le reporting et tableau de bord ressources humaines 16	
❖	Le système d’information RH.....	16
❖	Le reporting	16
❖	Le tableau de bord RH	17
1.2.	Généralité sur le tableau de bord des ressources humaines	18
1.2.1	1.2.1 La notion du tableau de bord.....	18
1.2.2	Généralisation du modèle à l’entreprise.....	19
1.2.3	Le contexte actuel justifie le tableau de bord	20
1.2.4	Définition du tableau de bord ressources humaines.....	20
1.2.5	Les niveaux du tableau de bord.....	21
1.2.6	Les types de tableaux de bord	22
1.2.6.1.	Le tableau de bord stratégique.....	22
1.2.6.2.	Le tableau de bord de gestion	22
1.2.6.3.	Le tableau de bord opérationnel	22
1.2.7	Les fonctions du tableau de bord	22
1.2.7.1	Fonction de contrôle et de comparaison	22
1.2.7.2	Fonction de dialogue et de communication.....	23
1.2.7.3	Fonction de gestion, de guide et d’analyse.....	23
1.2.7.4	Fonction de reporting	23
1.2.7.5	Fonction de motivation	23
1.2.7.6	Fonction de contribution à la formulation des objectifs.....	23
1.2.8	Le tableau de bord aide à la prise de décision	24
1.2.9	Les caractéristiques d’un bon tableau de bord	25
❖	Respecter le triangle d’or : cout-qualité-délai du système d’information.....	25
❖	Etre orienté vers l’action.....	25
❖	Etre animé par les acteurs eux même	25
❖	Un « bon » tableau de bord est conforme à la règle des « 3U ».....	25
1.2.10	Le bilan social et le tableau de bord ressources humaines	25

Chapitre 2 : conception et élaboration du tableau de bord RH	29
2.1 les instruments du tableau de bord	30
2.1.1. Les indicateurs	30
2.1.1.1. Les caractéristiques d'un bon indicateur.....	31
❖ La pertinence.....	31
❖ La qualité de l'indicateur, la précision de la définition, de la mesure et des paramètres	31
❖ La faisabilité de l'indicateur, la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données.....	32
❖ La convivialité.....	33
❖ L'accessibilité	33
❖ L'intelligibilité.....	33
❖ L'évocation.....	33
2.1.1.2. Les formes d'indicateurs utilisés dans le tableau de bord RH	33
2.1.2. les principaux indicateurs RH	35
2.1.2.1. le suivi des couts et de l'activité du service RH.....	35
2.1.2.2. La surveillance des dysfonctionnements sociaux.....	36
2.1.2.3. Le suivi des effectifs et la masse salariale.....	37
2.1.2.4. Analyse de la productivité	38
2.1.3. Comment réaliser un indicateur	39
2.1.4. Résultat	40
2.1.5. Objectif.....	40
2.1.6. Ecarts.....	40
2.2 la construction d'un tableau de bord RH.....	41
2.2.1 Détermination des clients du tableau de bord RH.....	41
2.2.2 Le TBRH et le SIRH.....	41
2.2.3 Les préalables à la mise en place du TBRH.....	42
2.2.4 La périodicité du tableau de bord RH	42
2.2.5 Méthode d'élaboration du tableau de bord RH	43
2.2.5.1 La méthode OVAR.....	43
2.2.5.2 Balanced Scorecard.....	44
2.2.5.3 Le navigateur Skandia	44
2.2.5.4 La méthode de GIMSI.....	44
2.2.5.5 La méthode en 5 étapes et 18 outils.....	46
❖ Etape 2 : déterminer les points d'intervention	47
❖ Etape 3 sélectionner les objectifs.....	48

❖ Etape 4 : sélectionner les indicateurs	48
❖ Etape5 : structurer le tableau de bord	49
Chapitre3 : essai de la mise en place de TBRH au sein de TONIC Industrie	53
3.1. Présentation de TONIC industrie.....	54
3.1.1 Historique	54
3.1.2 Présentation de l'entreprise.....	55
3.1.3 Les domaines de compétence	56
3.1.4 Sites d'activité.....	59
3.1.5 Domaines d'activité.....	60
3.1.6 L'organisation du TONIC industrie	61
3.1.7 Présentation de la DRH de TONIC.....	63
3.1.7.1 L'organisation de la direction ressources humaine.....	63
3.1.7.2 Missions de la direction des Ressources Humaines du Tonic industrie	64
3.2. Réalisation de l'enquête et analyse des résultats	65
3.2.1 Diagnostic de l'existant	65
3.2.2 Présentation de l'enquête	66
❖ Analyse documentaire	66
❖ Le questionnaire	66
3.2.3 Analyse des résultats.....	67
3.2.4 Synthèse des résultats.....	70
3.2.5 Axe de besoins et attentes	71
3.3. Elaboration des tableaux de bord RH	73
3.3.2 Clarification des missions de la DRH	73
3.3.2 Choix des indicateurs	73
Recommandations	83
La conclusion générale.....	85
La bibliographie	88
Les annexes	91
La table de matière.....	95

