

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : management des ressources humaines

THEME :

**Le tableau de bord social et son rôle dans
l'évaluation de la performance des RH
ETUDE DE CAS : BATIMETAL Charpente
Ouest Ain Defla**

Elaboré par :

**Mr. MOHAMMED BOUZIANE
Ilyes**

Encadré par :

**Mr. KERKOUB Azzedine
Maitre de conférences à EHEC d'Alger**

7^{ème} promotion

Septembre 2020

Dédicaces

*À mes très chers parents pour leurs soutiens, leurs précieux conseils et
leurs sacrifices pour moi.*

À mes chers frères et sœurs pour leurs encouragements

À toute ma famille

À tous mes amis

Ainsi qu'à tous ceux que j'aime.

Remerciement

Merci à Dieu de m'avoir donné la force et la volonté de mener jusqu'à la fin de ce travail.

Je tiens à exprimer mes profondes reconnaissances et mes sincères remerciements à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Je tiens à exprimer mes profondes gratitude à mon encadreur Mr. Kerkoub Azzedine, maitre de conférences HEC Alger pour ses remarques

Mes remerciements s'adressent également à tous les personnels de la Direction Générale de BATIMIEAL charpente, en particulier Mr. BENBESEKRI Mourad.

Enfin, je remercie les membres de jury, de m'avoir fait honneur d'évaluer mon travail.

Liste des tableaux

Tableau N°1 : les indicateurs de la performance sociale au travail	27
Tableau N°2 : comparaison entre le tableau de bord et le reporting.	41
Tableau N°3 : le tableau de bord opérationnel, stratégique et prospectif.	45
Tableau N°4 : la différence entre le bilan social et le tableau de bord RH	48
Tableau N°5 : La répartition de l'effectif par sexe	77
Tableau N°6 : la répartition de l'effectif par âge	78
Tableau N°7 : La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.	79
Tableau N°8 : Répartition des effectifs selon l'ancienneté.....	80
Tableau N°9 : Démontre si les critères d'évaluation des performances de l'entreprise sont suffisants pour évaluer les performances des employés.	81
Tableau N°10 : démontre si les critères d'évaluation utilisés sont objectifs et n'interfèrent pas avec des facteurs personnels.	82
Tableau N°11 : Indique si la table d'évaluation utilisée est différente, pas un modèle pour toutes les fonctions.	83
Tableau N°12 : L'impact du recrutement sur la qualité des méthodes utilisées par l'entreprise.	84
Tableau N°13 : l'impact du processus de recrutement sur l'amélioration de la performance des RH.	85
Tableau N°14 : Indique si l'entreprise met les bons travailleurs au bon endroit.	86
Tableau N°15 : l'impact de la formation sur la satisfaction au travail.....	87
Tableau N°16 : L'impact de la formation sur la santé mentale des employés.....	88
Tableau N°17 : L'impact de la formation sur l'amélioration de la performance des ressources humaines.	89
Tableau N°18 : Il montre si l'indicateur d'absentéisme permet de comprendre le degré d'engagement du travailleur et le respect des règles de l'entreprise.....	90
Tableau N°19 : Indique si l'indice d'absentéisme est affecté par le sexe du travailleur.....	91
Tableau N°20 : l'impact de tableau de bord sur les objectifs de l'entreprise.	92
Tableau N°21 : Il montre si le tableau de bord contribue à la connaissance par l'institution des informations nécessaires et facilite l'exercice de ses tâches.	93
Tableau N°22 : Indique si le tableau de bord est utilisé pour surveiller les performances et les activités de l'entreprise.	94
Tableau N°23 : Indique si le responsable RH utilise le tableau de bord social pour atteindre les objectifs fixés.	94

Liste des figures

Figure N°1 : les missions spécifiques de la GRH	13
Figure N°2 : Interaction des fonctions de gestion des ressources humaines et relations avec les utilisateurs des services de la fonction de GRH.	30
Figure N°3 : lien entre bilan sociale et tableau de bord RH :.....	49
Figure N°4 : les clients de tableau de bord social et leurs niveaux de besoins	50
Figure N°5 : l'organigramme de l'entreprise BATIMITAL charpente ouest Ain Defla.	68
Figure N°6 : La répartition de l'effectif par sexe.....	77
Figure N°7 : La répartition de l'effectif par âge.....	78
Figure N°8 : La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.....	79
Figure N°9 : Répartition des effectifs selon l'ancienneté	80
Figure N°10 : Démontre si les critères d'évaluation des performances de l'entreprise sont suffisants pour évaluer les performances des employés.	81
Figure N°11 : démontre si les critères d'évaluation utilisés sont objectifs et n'interfèrent pas avec des facteurs personnels.	82
Figure N°12 : Indique si la table d'évaluation utilisée est différente, pas un modèle pour toutes les fonctions.....	83
Figure N°13 : L'impact du recrutement sur la qualité des méthodes utilisées par l'entreprise.....	84
Figure N°14 : l'impact du processus de recrutement sur l'amélioration de la performance des RH. ..	85
Figure N°15 : Indique si l'entreprise met les bons travailleurs au bon endroit.	86
Figure N°16 : l'impact de la formation sur la satisfaction au travail.	87
Figure N°17 : L'impact de la formation sur la santé mentale des employés.	88
Figure N°18 : L'impact de la formation sur l'amélioration de la performance des ressources humaines.	89
Figure N°19 : Il montre si l'indicateur d'absentéisme permet de comprendre le degré d'engagement du travailleur et le respect des règles de l'entreprise.....	90
Figure N°20 : Indique si l'indice d'absentéisme est affecté par le sexe du travailleur.	91
Figure N°21 : l'impact de tableau de bord sur les objectifs de l'entreprise.	92
Figure N°22 : Il montre si le tableau de bord contribue à la connaissance par l'institution des informations nécessaires et facilite l'exercice de ses tâches.	93
Figure N°23 : Indique si le tableau de bord est utilisé pour surveiller les performances et les activités de l'entreprise.	94
Figure N°24 : Indique si le responsable RH utilise le tableau de bord social pour atteindre les objectifs fixés.	95

Liste des abréviations

GRH : gestion des ressources humaines.

RH : ressources humaines.

DRH : direction des ressources humaines.

IRP : instances représentatives du personnel.

TBS : tableau de bord social.

TB : tableau de bord.

GPEC : gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

FCS : facteur clés de succès.

PRH : performance des ressources humaines.

OMS : organisation mondiale de la santé.

Résumé :

Cette étude vise à montrer l'importance du tableau de bord social, qui est considéré comme un outil de base pour gérer la performance des employés de l'organisation, et il permet également de maîtriser les différentes activités des ressources humaines en comparant des indicateurs réels avec des indicateurs attendus et en identifiant les écarts, afin de connaître les points de déséquilibre et d'y remédier et de prendre des décisions.

Pour cela, nous avons mené une étude de terrain sur la Fondation BATIMETAL Charpente Ouest Ain Defla, afin de connaître l'efficacité et la contribution de cet outil à l'évaluation et à l'amélioration de la performance des ressources humaines, en abordant les différents indicateurs et critères qui aident à évaluer la performance, car il est devenu impératif pour les établissements de s'appuyer sur un conseil d'administration. Leadership social afin d'atteindre ses objectifs en tant qu'outil de gestion moderne.

Les résultats de cette étude ont abouti à un certain nombre de résultats visant à activer le tableau de bord social dans l'évaluation de la performance des ressources humaines de l'institution, qui peut servir de guide pour l'institution économique, et un échantillon de travailleurs de la BATIMETAL Charpente Ouest Ain Defla, a été adressé, par la distribution d'un questionnaire. Ils doivent connaître leur point de vue sur l'impact de l'utilisation des indicateurs du tableau de bord social et sur l'efficacité de l'évaluation de la performance des ressources humaines dans l'organisation, ce qui nous a permis de répondre à notre question principale et de nous mettre face aux hypothèses qui avaient été soulevées au départ.

Mots clés : tableau de bord social, management, performance, indicateurs, évaluation.

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى إظهار أهمية لوحة القيادة الاجتماعية التي تعتبر أداة أساسية لإدارة أداء العاملين بالمؤسسة، كما أنها تسمح في تحكم في مختلف أنشطة الموارد البشرية من خلال مقارنة مؤشرات الحقيقية مع المؤشرات المتوقعة وتحديد الانحرافات، من اجل معرفة مواضع الاختلال ومعالجتها واتخاذ القرارات سليمة، وتوقع سياسية إدارة الموارد البشرية.

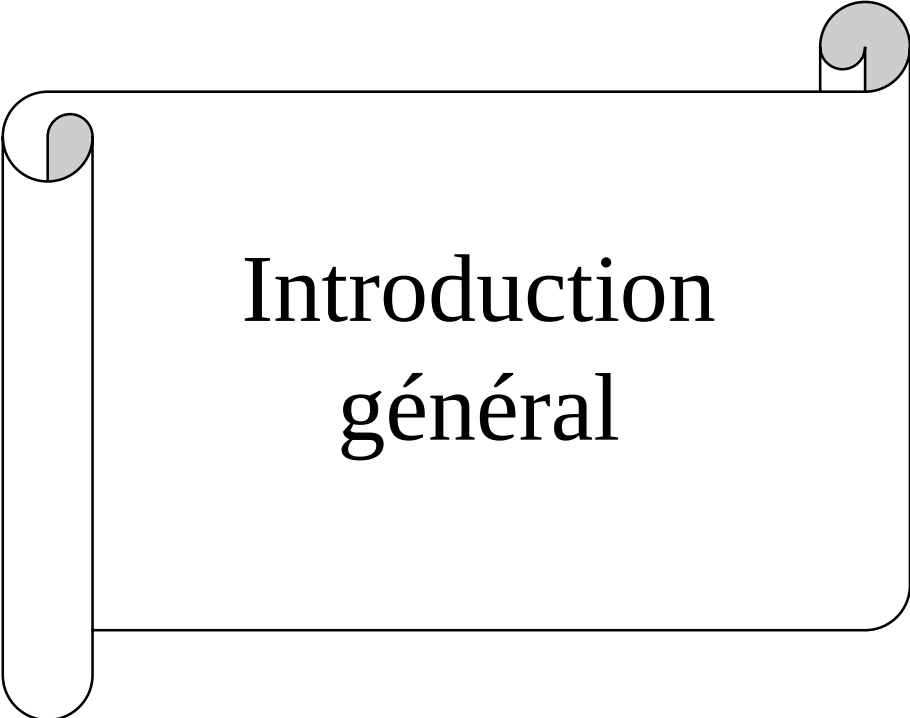
ومن اجل ذلك أجرينا دراسة ميدانية على مؤسسة باتيميتال غرب عين الدفلى لمعرفة مدى فاعلية ومساهمة هذه الأداة في تقييم وتحسين أداء الموارد البشرية، وذلك بالتطرق لمختلف المؤشرات والمعايير التي تساعد في تقييم الأداء، حيث أصبح من الواجب على المؤسسات الاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية من اجل تحقيق أهدافها باعتبارها أداة من أدوات التسيير الحديثة.

وقد نتج عن هذه الدراسة عدد من النتائج التي تهدف الى تفعيل لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، التي يمكن أن تكون بمثابة دليل للمؤسسة الاقتصادية، وتم تطرق الى عينة من عمال مؤسسة باتيميتال غرب عين الدفلى، وذلك بتوزيع استمارة استبيان عليهم لمعرفة آراءهم حول أثر استعمال مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية ومدى فاعلية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، مما سمح لنا بالإجابة على وسؤالنا الرئيسي ووضع أنفسنا في مواجهة الافتراضات التي تم طرحها في البداية.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة الاجتماعية، الإدارة، الأداء، المؤشرات، تقييم.

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre I : La gestion des ressources humaines	6
Section 01 : Notion générale sur la gestion des ressources humaines	7
Section 02 : Concept de performance des ressources humaines	17
Section 03 : Les objectifs et les méthodes d'évaluation de la performance RH	28
Chapitre II : Le TBS, concept, élaboration et son role dans l'évaluation des RH ...	37
Section 01 : Généralisation sur un tableau de bord	38
Section 02 : Le tableau de bord social et son élaboration	46
Section 03 : La contribution du tableau de bord social dans l'évaluation de la performance RH.	54
Chapitre II : étude de cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla	62
Section 01 : présentation de l'entreprise BATIMETAL Charpente	64
Section 02 : méthodologie de la recherche et d'étude	73
Section 03 : présentation et analyse des résultats de l'étude	77
Conclusion général :	98



Introduction général

Introduction générale

Dans le cadre de la concurrence et de la tendance que le monde a connues, la gestion des ressources humaines est désormais devenue une source d'attention pour de nombreux managers et chercheurs, surtout après avoir confirmé le grand rôle qui consiste à accroître l'efficacité et l'efficacité des institutions pour faire face aux défis et à la concurrence dans le contexte de la dynamique de l'environnement actuel. Étant donné que le secret du succès des institutions dans la réalisation de leurs objectifs réside non seulement dans leur capacité à utiliser leurs ressources financières et matérielles, mais aussi dans leur capacité à utiliser les ressources humaines les plus efficaces et à motiver, découvrir et extraire leur créativité, de même, le potentiel humain ne devient une force efficace que par son développement et sa motivation à donner, et ces tâches relèvent de la fonction des ressources humaines. En définissant les besoins de l'organisation et en la fournissant. En termes de compétences nécessaires au bon moment et au bon nombre, et en offrant des opportunités de croissance et de progrès pour les maintenir.

De cette approche, la polarisation et le développement des compétences sont devenus dépendants des méthodes scientifiques modernes et des outils d'évaluations qui vont au-delà des méthodes traditionnelles et résidentielles. Les outils et méthodes de suivi conformes aux objectifs de l'entreprise, parmi les plus importants, sont les suivants :

- Élaborer et évaluer des normes d'efficacité de la performance.
- Élaborer des indicateurs pour aider la gestion des ressources humaines à mener ses activités et à cerner les écarts au fur et à mesure qu'ils se produisent, et que les indicateurs déterminent les facteurs clés qui permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Ses pointeurs sont regroupés dans un tableau de bord ou un tableau de bord social qui sont actifs dans l'institution et l'orientation stratégique fondée sur le principe de cause à effet.

Cet argument a conduit à mettre l'accent sur le leadership social en tant qu'outil relativement moderne et un moyen efficace de mesurer et d'évaluer le rendement des ressources humaines au moyen de l'information appropriée d'une part, et des dimensions de la qualité d'autre part.

Problématique :

Le tableau de bord est d'une grande importance et les problèmes suivants doivent être soulevés :

Comment un tableau de bord social peut-il contribuer à l'évaluation de la performance des ressources humaines ?

Les questions secondaires :

Du point de vue de cette problématique, Les questions suivantes seront posées :

- Qu'est-ce qu'un tableau de bord social ?
- Quelles sont les étapes les plus importantes de son entrée en vigueur ?
- Qu'est-ce que l'évaluation de la performance des ressources humaines ?
- Quels sont les moyens les plus importants d'évaluer la performance des ressources humaines ?

Hypothèses :

D'après la problématique de l'étude, les hypothèses suivantes sont soustraites :

- le tableau de bord réduit et corrige les écarts et prend des décisions judicieuses.
- l'utilisation du tableau de bord social contribue à l'évaluation de la performance des ressources humaines.
- L'indicateur de recrutement contribue à l'évaluation de la performance des ressources humaines.
- L'indicateur de formation contribue à l'évaluation de la performance des ressources humaines.
- l'indicateur d'absence contribue à l'évaluation de la performance des ressources humaines.

Introduction générale

Pour confirmer ces hypothèses, nous allons utiliser une méthodologie de recherche, qui est basée sur une conception systémique de l'entreprise et qui est d'ordre qualitatif.

En effet, le recueil et le traitement des données font largement appel à des entretiens traités et analysés.

Raisons du choix de thème :

Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- Il s'agit d'un thème d'actualité.
- Le succès des entreprises est fortement lié à leur potentiel humain.
- L'importance des tableaux de bord RH dans l'évaluation de la performance ressource humaine.

Pour répondre à notre problématique, sous-questions et prouver la validité de l'hypothèse, le présent travail est le fruit et le résultat.

Notre mémoire est organisé en trois chapitres :

Le premier portera sur une approche globale sur la gestion des ressources humaines qui exposera un aperçu historique sur GRH, Concept de performance des ressources humaines, les objectifs et les méthodes d'évaluation de performance RH.

Le deuxième sera consacré aux concepts et les types du tableau de bord, ensuite le tableau de bord social, son élaboration, l'objectif et le rôle dans l'évaluation de la performance des ressources humaines.

Dans le troisième chapitre nous essayerons de présenter l'entreprise **BATIMETAL CHARPENTE** ainsi que sa direction des ressources humaines, aussi, nous essayerons d'apporter une réponse à la problématique soulevée précédemment

*Chapitre I : la gestion
des ressources
humaines*

Chapitre I : la gestion des ressources humaines

De nos jours, la gestion des ressources humaines se présente, à l'instar des autres domaines de gestion (tel que la finance, le marketing, etc.), comme une pratique mais aussi comme à être une discipline essentielle à toute entreprise. En termes de pratique, elle concorde à être une fonction de l'entreprise à savoir un ensemble d'activité ayant une tâche spécifique à incarner par rapport à la mission générale de l'organisation, notamment de concéder à celle-ci de disposer en temps voulu des ressources humaines répondant à ses besoins en quantité et en qualité.

En outre, la gestion des ressources humaines tend aussi à être une discipline en créant et en mobilisant des savoirs divers aux acteurs et primordial pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les entreprises.

Afin de mieux cerner cette discipline, nous avons proposé de subdiviser ce chapitre en trois sections à savoir :

- Notions générales sur la gestion des ressources humaines.
- Concept de performance des ressources humaines
- Les objectifs et méthodes d'évaluation de la performance RH.

Section 01 : Notions générales sur la gestion des ressources humaines.

Les objectifs et les stratégies sont divergents d'une entreprise à une autre et les ressources humaines représentent un impératif reconnu. De ce fait, les directions générales reconnaissent l'avantage concurrentiel que la structure et la force humaine peuvent engendrer pour leur entreprise.

Ainsi pour mieux comprendre cela, nous allons intéresser aux trois points suivants :

- L'historique et L'importance de la GRH
- Définition et objectif de la GRH
- Les missions et les enjeux de la GRH

1 L'historique et L'importance de la GRH :¹

On distingue quatre périodes dans l'évolution de la gestion des ressources humaines.

La première période commence à la fin du 19^e siècle. Et accompagne la révolution industrielle. C'est le début de la société salariale se de nouveaux concepts font leur apparition (la division du travail, la hiérarchie organisationnelle et l'autorité).c'est au contremaître qu'incombe la responsabilité de la gestion de la quotidien des relations avec les employés. Pour les employés, les longues heures de travail vont de pair avec une faible rémunération, de sorte que les abus liés à la gestion autocratique rendent inévitables des changements de pratique qui s'amorcent dès le début du 20^e siècle.

La deuxième période commence au début des années 1990, alors que deux événements majeurs marquent la GRH (l'avènement de de la gestion scientifique du travail et l'émergence des pratiques visant le bien être des employés. D'une part, on réalise en effet que de mauvaises méthodes de travail entraînent des couts importants. On prend alors conscience de l'importance des pratiques qui visent une meilleure organisation du travail. Les travaux de Frédéric Taylor ainsi que ceux de franck et Lilian Gilberth débouchent sur approche scientifique de la gestion du travail. En matière de pratiques de gestion des ressources humaines, on se penche surtout sur l'analyse des postes et la clarification de leurs exigences, de même que sur la description des emplois, la formation technique structurée et la rémunération au rendement. D'autre part, c'est la connaissance des « welfare partices », les pratiques visant le bien être des employés. Parallèlement au paradigme du fordisme, qui associe la division du travail avec les salaires élevés, les pratiques de gestion des ressources humaines s'inspirent des principes de la psychologie industrielle. Par exemple, la rémunération généreuse des salaires devient pratique courante, car l'objectif est de retenir ces derniers et de maintenir un avantage concurrentiel afin de réduire le problème majeur du roulement élevé.

C'est durant cette période qu'on cherche à implanter des pratiques de gestion des ressources humaines qui permettent d'établir la stabilité d'emploi, les échelles salariales associés à l'ancienneté et le système de promotion qui visent à garder ses employés.

La troisième période débute ver les années 1950. On assiste alors à l'enracinement des pratiques dans les réalités organisationnelles. Les tenants de l'école des relations humaines, comme Elton Mayo, contribuent à améliorer les relations entre les

¹ LDOLAN Simon : La gestion des ressources humaines, 4eme édition, Ed : PEARSON Education paris, 2008, p.2-4

travailleurs et les superviseurs. Durant les années 1960 et 1970, les activités de gestion des ressources humaines sont principalement centrées sur les activités de dotation. L'économie florissante suscite l'émergence des grandes entreprises dans le secteur manufacturier et les services, la fonction ressources humaines sert surtout à pourvoir les postes vacants par le recrutement des candidats compétents.

La quatrième période commence à la fin du 20^e siècle. Au fil chambardements majeurs, on se pose les jalons de la gestion des ressources humaines, telle qu'elle s'exerce aujourd'hui dans les milieux de travail. D'abord, l'instabilité économique et la forte concurrence forcent la recherche et l'initiative ; les organisations doivent mieux comment comprendre les diverses activités de gestion de ressources humaines peuvent répondre adéquatement à leurs objectifs et les rendre plus compétitives. Par ailleurs, dans les milieux de travail, on se rend compte qu'il est primordial de considérer les activités de gestion des ressources humaines comme faisant partie d'un système globale qui intègre diverses activités. C'est ainsi que, vers la fin des années 1980, la notion de gestion stratégique des ressources humaines est introduite. Elle vise essentiellement à relier les activités de gestion, d'une part, aux objectifs de l'organisation et, d'autre part, à la performance organisationnelle. Cette nouvelle conception de la gestion des ressources humaines fait référence à un ensemble de système intègre, établis dans une perspective à long terme, répandant aux objectifs de l'organisation et constituant la base de la performance de l'organisation. La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) gagne en importance pour finalement devenir un choix incontournable au 21^e siècle.

Ces nouvelles orientations s'imposent à l'échelle mondiale, obligeant par le fait même les entreprises canadiennes à suivre le mouvement. L'instabilité du contexte économique et son caractère hautement compétitif, la croissance vertigineuse de certains secteurs industriels, en particulier des secteurs de pointe, la nécessité de diversifier les stratégies de compétitions entraînent de lourdes contraintes organisationnelles dont les répercussions sur les ressources humaines sont indéniables. Or, on observe que les entreprises prospères partagent certaines caractéristiques : elles accordent de plus en plus d'importance à la gestion des ressources humaines et elles sont conscientes de la nécessité à court, moyen et long terme d'avoir des employés compétents et motivés afin de relever de nouveaux défis et d'assurer le succès de leurs stratégies organisationnelles.

Si les entreprises considèrent la compétitivité comme une question prioritaire en gestion des ressources humaines, il ne faut pas oublier que la réalité du marché du travail l'est tout

autant. De nombreux facteurs rendent impérative l'expansion du rôle de la gestion des ressources humaines dans les entreprises : la pénurie de gens compétents dans certains secteurs, la diversification de la main-d'œuvre, liée notamment au nombre grandissant de femmes et membres de minorités culturelles dans la population active, la recherche d'un équilibre entre la famille et le travail ; le vieillissement des travailleurs, la consommation d'alcool et l'usage de drogues sur les lieux de travail, la propagation de maladies, comme le sida.

Or, pour assurer la survie et l'efficacité de la fonction ressources humaines au cours de la prochaine décennie, les professionnelles de la gestion des ressources humaines devront redoubler d'ingéniosité et de dynamisme, ils devront aussi proposer des solutions originales aux problèmes organisationnelles au individuels. On constate déjà que des fonctions et des activités jugées cruciales dans le passé sont progressivement déclasser par d'autres, et on reconnait de plus en plus que la gestion efficace des ressources humaines peut faciliter l'atteinte des objectifs

Organisationnels. L'essor dans ce domaine est donc attribuable dans une large mesure au savoir-faire des professionnels de la gestion des ressources humaines et aux nouvelles pratiques instaurées pour faire face aux crises et composer avec les nouvelles tendances de la société en général, et du monde du travail en particulier.

2 Définition et objectif de la GRH :

2.1 Définition de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines née la problématique de l'intégration du facteur humain dans l'entreprise. Pour mieux cerner le concept de la GRH, nous citons les définitions suivantes :

Selon **SEKIOU** et autre : « la gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politique procédures, etc.) et des activités (recrutement, formation, ect.) Impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressources humaines »¹, cela veut dire que la gestion des ressources humaines constitue l'ensemble des opérations effectuées dans l'entreprise dans le but de constituer

¹ SEKIOU (L) et autres : gestion des ressources humaines, édition de Boeck Université, 2^e édition, canada, 2001, p.10.

et de développer un potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter à l'environnement de travail.

Selon **CADINE** et autre : « la GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité »¹, ce que signifie que la gestion des ressources humaines est une discipline basée sur un ensemble d'activités qui permettent a

Une entreprise d'avoir les RH qu'il faut, ou il faut et quand il faut.

D'après **LE GALL** : « la GRH est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification, et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient »².

Ces trois définitions s'accordent toutes sur la nécessité de bien s'occuper du personnel de façon à le plus efficace dans le travail.

Nous relations que la gestion des ressources humaines constitue un ensemble de pratique ayant pour objectif de mobiliser et développer les RH pour plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie de l'entreprise, elle se divise en deux grandes branches :

- ❖ D'un côté l'administration des RH (paie, juridique, contrat ...).
- ❖ De l'autre côté le développement des ressources humaines (recrutement, formation, gestion des carrières ...).

2.2 Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

La fonction RH cherche à atteindre plusieurs objectifs qui participent tous à la réalisation de ses missions. Ainsi la GRH dans sa recherche d'une meilleure efficacité s'efforce à réaliser les objectifs suivants :³

¹ CADIN (L) et autres : GRH, édition Dunod, 4^e édition, paris, 2012, p.5.

² LE GALL, (J-M) : Gestion des ressources humaines, édition PUF, France, 2002, p.5.

³ SEKIOU (L) et autres : Op cit. p.10-12

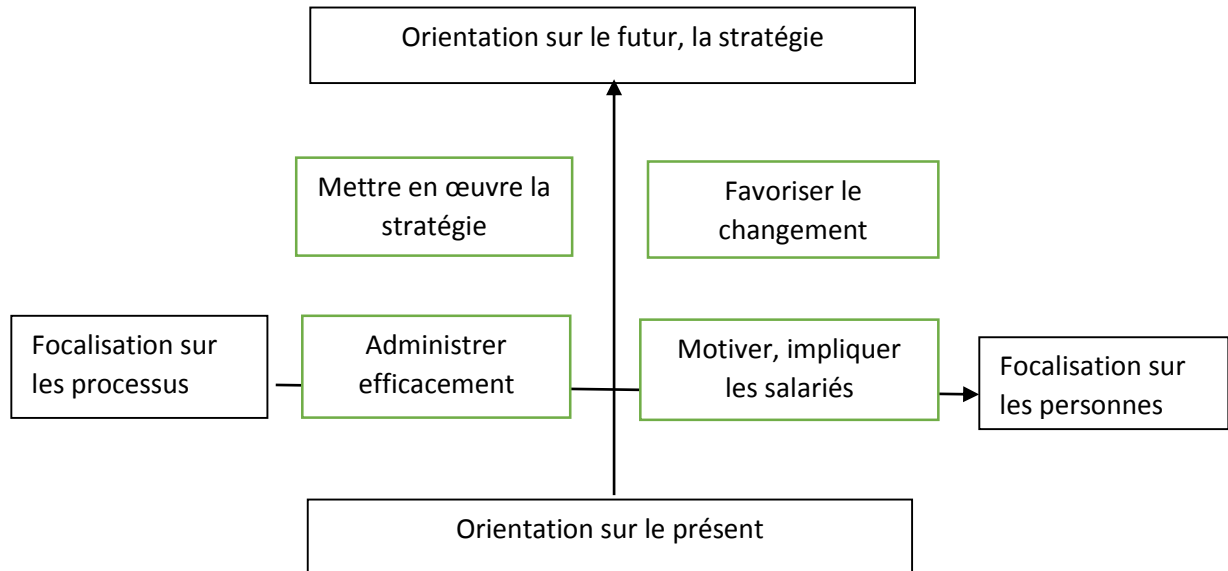
- ❖ **Attirer** : c'est l'une des préoccupations majeure de la fonction RH. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes qui possèdent les compétences nécessaires et qui répondent aux besoins de l'entreprise.
- ❖ **Conserver** : c'est un grand défi pour la fonction ressources humaines surtout dans un environnement où les compétences se font rares. Ainsi, pour conserver ses compétences, LA GRH doit élaborer des programmes qui vont favoriser la promotion interne et la gestion des carrières.
- ❖ **Développer** : le changement perpétuel dans l'environnement de l'entreprise, exige de cette dernière d'avoir des ressources humaines flexibles. C'est par le biais de la formation que l'entreprise souhaite développer les compétences de ses individus et accroître leurs flexibilités.
- ❖ **Motiver et satisfaire** : pour atteindre cet objectif, la fonction RH doit se concentrer sur plusieurs domaines. Par exemple, dans le domaine de la rémunération l'accent doit être mis sur l'évaluation des performances individuelles et collectives. Dans le domaine du climat du travail l'effort doit se concentrer sur la communication entre les salariés et les employeurs. Enfin, dans le domaine de la santé l'effort doit porter sur la réduction de l'accident du travail par la mise en place des programmes de formation préventive.
- ❖ **Etre efficace** : tous les objectifs précédents convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de ressources humaines qualifiées, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produits de qualité, le contrôle du coût du travail, du roulement des RH et de l'absentéisme, la qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction, le respect des lois et règlements qui rend l'emploi équitable, etc.

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

3 Les missions et les enjeux de la GRH :

3.1 Les missions de la gestion des ressources humaines :¹

Figure N°1 : les missions spécifiques de la GRH



Source : Jean-Marie Peretti, Gestion des Ressources Humaines, Edition Vuibert, 1998, p.34

3.1.1 Administrer efficacement :

Correspondant à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction ressources humaines et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de GRH sont parties intégrantes de certaines fonctions (chef de chantier, chef d'équipe...).

3.1.2 Développer la motivation et l'implication des salariés :

Les définitions concernant le concept de motivation sont foisonnantes. La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement.

Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance...

« Réserve d'énergie », la motivation naît de l'enregistrement et de la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu :

- De s'adapter et comprendre l'environnement et les situations données.
- De choisir l'investissement dans le temps et le sens voulu avec l'intensité souhaitée.

¹ JEAN-MARIE Peretti : gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, 1998, p.34.

- D'assurer la prolongation de l'action engagée jusqu'à son terme.

Les considérations concernant la motivation et l'implication des salariés se développent en raison de l'essoufflement du modèle du contrôle et en rapport avec un environnement de plus en plus concurrentiel.

L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés (et non par l'intimidation...). Se développent de nouveaux modèles de GRH, notamment celui proposé par **Lawler** (1988), de haute implication qui repose sur le partenariat et la mobilisation des employés : participation et mobilisation.

Il convient de connaître les attentes des salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportement souhaité.

Les moyens d'action sont les suivants :

- Variété des tâches.
- Partage du pouvoir.
- Promotion.
- Rémunération.
- Rémunération.
- Participation.
- Formation...

3.1.3 Favoriser le changement :

Il s'agit-là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

3.1.4 Mettre un œuvre la stratégie :

Bélanger dans petit... et al. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». (Boucherville, G. Morin, 1993. 779 pages), page 21 propose cette définition de la stratégie : « processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de la réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ».

Le D.R.H. doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises.

Le D.R.H. doit veiller à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de GRH entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

Pour attendre son rôle anticipateur (optique proactive), la fonction ressources humaines doit baser surtout sur une double mission principale :

- ❖ **Mission économique, liée aux objectifs de l'organisation** : cette mission traduit la subordination de la gestion des ressources humaines aux objectifs prioritaires de l'entreprise. Elle vise à attendre une bonne productivité du personnel en plaçant la gestion globale des effectifs et des rémunérations au centre de ses activités.
- ❖ **Mission social, liée aux facteurs de motivation du personnel** : cette mission traduit la subordination de la gestion des ressources humaines. Elle vise à mettre en œuvre les conditions nécessaires pour motiver et satisfaire le personnel au travail.

3.2 Les enjeux de la gestion des ressources humaines : ¹

Historiquement, le première enjeu de la gestion des ressources humaines était de « gérer le social », autant pour l'entreprise que pour ses salariés. L'évolution de l'environnement international et du contexte socio-économique national a considérablement modifié ses ambitions. Sa mission s'est amplifiée pour répondre à de nouveaux enjeux qui se traduisant par :

- Le développement nécessaire et constant de la compétitivité de l'entreprise : la GRH doit intégrer les préoccupations économiques et sociales. Devenue une donnée majeure de la stratégie de l'entreprise, elle concerne tout le management
- L'accompagnement du changement caractérisé par les nouvelles exigences, comme :
 - La redécouverte du client et la satisfaction de ses demandes.
 - La recherche du résultat qui implique une nouvelle culture du travail (incluant le contrôle collectif des coûts).
 - La maîtrise des processus et des interactions au sien de l'organisation.

¹ BOYER Luc et EQUILBEY Noel : G.R.H. nouvelle pratique, EMS Editions, 2003, p.25-26

La GRH voit ainsi son domaine s'élargir a :

- La culture de l'entreprise et aux valeurs qui la fondent.
- La gestion des compétences individuelles et collectives (au sein d'équipe).
- L'organisation, la répartition des rôles, et la maîtrise des processus.
- L'ensemble du système de rémunération.
- La maîtrise du développement des capacités de mobilisation et d'engagement (leadership) des responsables.
- L'optimisation des systèmes de rémunération.

Par ailleurs, « l'aire du temps » tout comme l'évolution des technologies ont amené des changements importants dans le domaine des ressources humaines. On citer en particulier :

- Le développement des systèmes d'information (entreprise en réseau, logiciels, spécialisés, bases de données disponibles pour tous, langages communes...)
- Un effort constant de décentralisation, qui se traduit, en matière de GRH, par le transfert des responsabilités de management des ressources humaines vers l'encadrement (les managers), les personnels de la fonction RH mettant à leur disposition leur expertise, leur aide et leur assistance.
- La généralisation des démarches d'organisation empruntant des méthodes comme celle de l'analyse des processus.
- L'intégration de plus en plus exigeante de l'environnement qui se traduit par :
 - La nécessité de gérer l'impact de l'entreprise et de ses activités sur l'environnement (au sens écologique du terme) alors que les directives tant françaises qu'européennes deviennent de plus en plus contraignantes et que les nouvelles normes de la série 14000 vont s'imposer à tous.
 - Le développement de la responsabilisation globale de la firme pour ce qui concerne les conditions de travail dans leurs dimensions humaines et sociales du fait de leurs répercussions politico et souvent médiatique.

Section 02 : Concept de performance des ressources humaines :

Dans toute entreprise vise à développer ses compétences dans l'ensemble des domaines et notamment sa performance sociale, dans cette section nous allons découvrir ensemble :

- L'origine du terme performance sociale.
- Définition de la performance sociale.
- Les dimensions de la performance sociale

1 L'origine du terme performance sociale ¹:

De nombreux termes sont employés par les différentes disciplines s'intéressant au vécu des individus au travail : implication, engagement, climat social, risques psychosociaux, satisfaction, bien-être, qualité de vie, etc. Le problème devient alors de trouver un terme générique, qui puisse recouvrir l'ensemble de ces composantes du vécu du travail, et qui ne soit pas encore conceptuellement défini et scientifiquement utilisé.

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années que bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise : des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants. Ce lien donne sens au terme de **performance sociale** pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail, terme par ailleurs déjà utilisé dans le monde du travail pour qualifier ces thématiques, bien qu'il ne soit pas toujours consensuel. On choisira donc de parler de performance sociale pour qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, ect.) que dans ses dimensions négatives (mal être, risque, stress, ect.). Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. Il interroge la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions.

2 Définition de la performance sociale :

En terme de définition, la performance sociale portant sur le composant humain des organisations et dont l'objectif commun est de miser sur le caractère humain de toute organisation en lui donnant une place prépondérante sans ignorer l'importance d'atteindre les résultats économique.

Définition 01 : la social performance Task force définit la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociale.²

¹ BAGGIO (S) et SUTTER (P-E) : la performance sociale au travail, mars lab, France, 2013, p.7.

² AHMED ZAID (M) et CHERTOUK : «contribution performance financière et performance sociale dans l'entreprise publiques algériennes », valencia, N 360, 21 octobre 2011.p8.

Cette définition montre que la performance sociale ce n'est pas un résultat mesurable, elle est évaluée par l'accord avec des valeurs sociale.

Définition 02 : BAGGIO ET SUTTER, la sociale performance est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle. En effet, l'idée est que le bonne marche de l'entreprise est due aussi bien sa performance économique qu'à la relation entre collaborateurs, à leur satisfaction et de manière générale, au fait qu'il fasse « bon travailler » dans l'entreprise.¹

Donc la performance sociale au travail de l'entreprise influencée sur l'atteinte de la performance économique de l'entreprise.

Définition 03 : PETIT et autre, énoncent qu'elle est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants.²

La performance sociale se traduit par les niveaux d'adhésion et de satisfaction des salariés.

La performance sociale est liée aux résultat de la gestion des hommes par rapport à des critères de satisfaction et de mobilisation des salariés, de prévention et de traitement des risques sociaux par la composition des effectifs de l'organisation.

Elle représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation.

Comme il déjà été mentionné, la performance sociale s'attarde au volet humain dans l'organisation, mais il n'existe pas de définition universelle puisque ce concept est vague. Nous souscrivons au propose PETIT et autre selon lesquels la performance sociale est propre à chaque organisation, elle se traduit par le niveau d'adhésion et de satisfaction des salariés.

3 Les dimensions de la performance sociale :

BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) divisent les dimensions de la performance sociale en trois : dimension eu démonique, ou bien-être psychologique, dimension hédonique, ou bienêtre

¹ BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) : op.cit. p.7.

² Ibid., p.7.

subjectif, et dimension à la fois eu démonique et hédoniques. Les mesures de la performance sociale au travail peuvent s'actualiser dans l'une ou les autres de ces trois dimensions.¹

3.1 Dimension eu démonique de la performance social au travail :

La dimension eu démonique renvoie au travail pensé en tant qu'idéal à tout ce qui fait que l'individu estime qu'il peut s'accomplir dans le travail. Ce terme provient du grec « eudaimon » qui signifie bonheur. Conceptualisé déjà par Aristote, l'eudémonisme consiste à chercher quelle est la fonction, la finalité propre de l'homme, résidant selon cet auteur dans sa pensée et sa raison. De manière générale, dans le domaine du travail, il s'agit du sens que l'individu donne et trouve à son travail, de la façon dont il s'y réalise.²

BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) recensent cinq concepts majeurs relatifs à cette dimension : l'implication au travail, l'engagement organisationnel, la congruence, le sens du travail, la valeur se travail et le bien être psychologique.

3.1.1 Implication au travail :

L'implication au travail c'est le degré d'identification d'une personne à son travail, elle considère que l'efficacité de son travail est importante pour elle.

Les travaux pourtant su l'implication organisationnelle distinguent deux composants : l'identification au travail et la centralité du travail dans la vie des individus. Ces travaux peuvent être rapprochés de l'implication personnelle telle qu'elle est étudiée dans le courant des représentations sociales en psychologie sociale, concept qui distingue trois aspects³ :

- **L'identification personnelle** : définit une relation de proximité du salariés a son travail (se sent concerner ou non son travail ?).
- **La valorisation de l'objet** : correspondant à l'importance de l'enjeu associé par le salarié a son travail (juge-t-il le travail important ou non ?).
- **La capacité perçue d'action** : fait référence au contrôle que l'individu pense pouvoir exercer sur son travail (peut-il agir pour contrôler son travail ?).

Donc l'implication au travail est caractérisaient par la volonté de faire des efforts pour le travail, une forte identification entre l'employé et son travail, et l'importance de travail vis-à-vis l'employé.

¹ BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) : Opcit. p.8.

² Ibid., p8.

³ BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) : Opcit. p.9.

3.1.2 Engagement organisationnel :

L'engagement organisationnel constitue un facteur d'attachement entre l'individu et son organisation, qui concerne aussi bien les buts et valeurs qu'un attachement psychologique. Cee concept et donc assez proche de celui l'implication au travail, avec lequel il est parfois confondu.

Toutefois, si l'implication correspond à une attitude par rapport un emploi spécifique, l'engagement organisationnel revoie quant a lui a l'attachement même à l'organisation. BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) ont permis de considérer trois dimensions distinctes de l'engagement organisationnel¹ :

- **L'engagement affectif** : correspond à l'attachement émotionnel à l'organisation.
- **L'engagement normatif** : renvoie au sentiment d'obligation morale par rapport à l'organisation, c'est-à-dire à la loyauté envers elle.
- **L'engagement calculé** : constitue un attachement forcé a l'organisation, lorsqu'il y a trop à perdre à la quitter.

L'engagement organisationnel est caractérisaient par la volonté de faire des efforts contributives aux activités et aux développements de l'organisation, elle est caractérisée par l'attachement fort entre l'employés et l'organisation.

Donc l'engagement organisationnel c'est la mobilisation du personnel dans son entreprise, elle traduit la force des liens entre l'individu et l'entreprise.

3.1.3 Congruence :

La congruence c'est l'adéquation entre les valeurs des employés et celle de son organisation. Elle peut prendre deux formes selon BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P), objective et subjective.

3.1.4 Sens du travail :

Le sens de travail est l'effet de cohérence entre l'identité de l'individu, son travail et son milieu de travail. Un travail qui a de sens permet à l'individu de stimuler de son potentiel et d'attendre ses objectifs.

¹ BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) : opcit. p.9.

BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) considèrent que le sens du travail est un concept eu démonique par excellence, il recouvre au moins trois dimensions.¹

- **L'orientation du travail** : c'est-à-dire la connaissance des buts et objectifs de l'organisation ainsi que les moyens de les atteindre, au regard des rôles confiés aux différents acteurs, l'organisation au travail peut être affectée par la manque de transparence de la bureaucratie organisationnelle et des rôles entre acteurs, contribuant ainsi à désorienter ces derniers.
- **La signification du travail** : renvoie à la cohérence entre la façon dont les orientations du travail sont communiquées et comprises d'une part, et la réalité concrète du terrain d'autre part. la signification au travail peut être altérée par manque de proximité entre les représentants de l'organisation et le salarié (salarié-management, salarié-direction, etc.). mais aussi entre le salarié et le résultat de son travail en fonction de son éloignement avec le résultat final de la chaîne de création de valeur organisationnelle, ce qui crée des distorsions de signification.
- **La finalité existentielle du travail** : concerne le fait que la prescrit du travail et la finalité de l'organisation n'entrent pas en conflit avec le système d'idéaux et de valeurs des salariés ni avec leurs éthique, autrement dit qu'il existe une cohérence (de valeurs, d'attentes, de conduites) entre l'individu, son travail et le milieu dans lequel il travaille quand la finalité existentielle du travail est obérée, le salarié manque d'enthousiasme et son travail perd en causalité finale.

La cohérence entre l'employé, son travail, son milieu de travail (implication au travail) est résultante à la connaissance des buts et objectifs de l'organisation ainsi que les moyens de les atteindre.

3.1.5 Valeur travail :

Le travail peut revête plusieurs significations pour un individu. Le rapport qu'une personne entretient avec son travail ne constitue pas uniquement une dynamique individuelle mais se construit largement par rapport aux autres et la société en s'enracinant dans une longue histoire.

¹ BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) : opcit, p,10.

Une valeur est une croyance durable qui se traduit par le choix d'un mode de conduite ou d'un but de l'existence que l'on préfère personnellement ou socialement.

La valeur travail consiste la perception des individus au son travail, et dans cela on trouve deux conceptions :

- Le travail comme une condition vitale, qui permet de maîtriser le monde.
- Le travail est une aliénation pour l'homme.

3.2 La dimension hédonique de la performance sociale au travail :

Selon BAGGIO (S) et SUTTER (P)¹ la dimension hédonique renvoie au travail ressenti, sous la forme d'émotions positives et négatives éprouvées au travail. Du grec ancien « hédonè », signifiant « jouissance » ou « plaisir ». cette dimension conceptualisée par Aristippe de Cyrène puis Epicure fait référence à la recherche de plaisir, à l'évitement de la souffrance, et consiste en une évaluation subjective du travail, interprétation basée sur l'expérience et les stimuli reçus.

Dans le champ du travail, elle a plutôt trait à des domaines qui relèvent de l'opinion, et sont particulièrement malléables en fonction du contexte voire de l'humeur des salariés.

BAGGIO (S) et SUTTER (P) recense cinq concepts relevant de cette dimension : le climat social, l'exposition aux stress, la satisfaction au travail, le bien être subjectif au travail, ainsi que la justice organisationnelle.

3.2.1 Climat social :

D'après FOURGOUS (J.M) et ITURRALDE (B)² le climat social « est un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus apparemment à l'organisation, qui servant à lui donner une personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres. »

Le climat social peut être évalué de manière générale, mais il est également envisageable, par extension, de le décomposer en sous-thématiques plus restrictives :

¹ BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) : op.citp.12.

² FOURGOUS (J.M) et ITURRALE (B) : Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise, éditions d'organisation. Paris, 1991. P.57.

- **La perception de la qualité managériale** : porte spécifiquement sur les relations verticales (N+1, N+2) et le rôle des managers, ainsi que sur la perception des méthodes de management et des pratiques managériales.
- **La perception de la gouvernance sociale d'entreprise** : concerne la qualité des rapports humains et la capacité à « travailler ensemble », qu'il s'agisse de relations avec la direction, l'encadrement, les IRP ou dans l'équipe.
- **Le moral des salariés au travail** : qui à trait spécifiquement aux sentiments éprouvés par les salariés vis-à-vis de leur travail et de leur entreprise (inquiétudes, enthousiasme, conflits).
- **Les non-sens au travail** : qui se focalisent sur le décalage entre les valeurs et les attentes des salariés et les contraintes imposées par l'entreprise.

Donc le climat social mesure la façon dont les salariés perçoivent les méthodes de management, la relation avec la direction, la relation entre l'employés son travail, ainsi les relations entre les personnes dans l'entreprise.

3.2.2 Exposition aux stress :

Ce terme désigne, pour certains, l'état d'un corps matériel soumis à des pressions ou à des forces dont l'intensité avoisine ou dépasse le seuil de tolérance, pour d'autres, il décrit les phénomènes qui sont responsable de ces pressions ou de ces forces. Pour les uns, le stress est une entité matérielle liée à des modifications de nature physique. Pour les autres, il s'agit d'un concept subjectif associé à des facteurs psychologiques et émotionnels. Pour certains, stress et astreinte sont des synonymes pour d'autres, par contre ils désignent la cause et l'effet.¹

On constate que le stress est un domaine particulièrement documenté dans le monde du travail, Il ne s'agit donc pas de mesurer le stress effectif des salariés, mais de détecter les problèmes qui influencent l'exposition aux stress des employés dans leur entreprise.

¹FRASER (T.M) : « Stress et satisfaction au travail », organisation internationale du travail, Genève, N°50,1983, p.87.

3.2.3 Bien-être subjectif au travail :

« Le bien-être au travail est considéré comme un phénomène vécu par une personne qui semble bien dans sa peau, heureuse et qui s'adapte au changement »¹

Donc on entend par le bien-être subjectif au travail l'ensemble des émotions positives et négatives ressenties par les individus, ainsi leur satisfaction dans la vie du travail.

3.2.4 Satisfaction au travail :

« La satisfaction au travail peut être définie comme étant un état émotionnel agréable résultant de l'évaluation de son travail et de ses expériences de travail par le salarié et de l'appréciation de l'écart entre les résultats obtenus et ceux espérés, que ce soit de manière consciente ou inconsciente ».²

Cette définition montre que la satisfaction au travail constitue une composante du bien être subjectif.

3.2.5 Justice organisationnelle :

Le concept de justice organisationnelle fait référence à la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une organisation. La littérature révèle l'existence de trois dimensions principales et distinctes. Il s'agit de la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle³ :

- **La justice distributive** : qui a trait au principe d'équité, qu'il s'agisse de recrutement de promotions, de salaires ou de moyens accordés.
- **La justice procédurale** : correspondant au caractère équitable et compréhensible des décisions, règles et procédures choisies par l'organisation.
- **La justice interactionnelle** : qui traite des relations entre individus ainsi qu'entre individu et organisation, marquées par la courtoisie, le respect, les explications. Donc la justice organisationnelle correspond à la perception qu'ont les salariés de la manière dont ils sont traités dans l'organisation et dans leur travail. La justice organisationnelle quel que soit sa dimension a pour but principale de respecter les droits de l'homme au travail.

¹ ACHTE (I) et autres : comment concilier la performance et le bien-être au travail ?, mémoire MBA RH, université paris DAUPHINE, 2010, p.28.

² BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) : op.cit. p.13.

³ CHEVREFILS (M.H) : Étude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel, Mémoire grade de maîtrise en relations industrielles, la Faculté des études supérieures, Mai 2013, p.41.

3.3 Concepts à la fois eu démonique et ethniques :

Au moins deux concepts ont une place et une mesure plus ambiguës : la qualité de vie et la santé mentale, qui peuvent tous deux s'actualiser dans le champ du travail.

3.3.1 Qualité e vie au travail :

Est définie par l'OMS (organisation mondiale de la santé) en 1994 comme étant « la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement ».

La définition de l'OMS permet donc de comprendre que :

- Il existe plusieurs facteurs qui influent sur le niveau de qualité de vie ressenti.
- Le niveau de qualité de vie est en lien avec les attentes personnelles.

3.3.2 Santé mentale des salariés

La santé mentale selon BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P)¹ est un concept hétérogène, qui comprend plusieurs dimensions :

- **Le bien-être et les ressources psychologiques** : la santé mentale n'est pas plus que la santé définie par l'absence de maladie mentale, et comporte également un pôle de bien-être psychologique
- **Les troubles mentaux** : les troubles mentaux constituent des pathologies psychiatriques, médicalement classifiées, plus ou moins sévères et susceptibles d'être prises en charge du point de vue thérapeutique
- **La détresse psychologique** : la détresse ou souffrance psychologique est quant à elle un état de mal-être psychologique qui n'est pas nécessairement pathologique. Les symptômes sont passagers et souvent liés à un événement ou une situation particulière.

BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P), résument les indicateurs de la performance sociale dans le tableau suivant :

¹ BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) : opcit, P, 14.

Tableau N°1 : les indicateurs de la performance sociale au travail

Dimension	Concept
La dimension eu démonique	- Implication au travail - Engagement organisationnel - Congruence - Sens du travail - Valeur travail
La dimension hédonique	- Climat social - Exposition aux stress - Bien-être au travail - Satisfaction au travail - Justice organisationnelle
Concepts à la fois eu démonique et hédoniques	- Qualité de vie au travail - Santé mentale des salariés

Source : BAGGIO(S) ET ERIC SUTTER(P), la performance sociale au travail, mars lab., France, 2013.

Section03 : Les objectifs et les méthodes d'évaluation de la performance RH.

Les méthodes d'évaluation ont évolué se basée sur les résultats de performance, et pas seulement sur les qualités de l'individu.

Dans cette section nous allons découvrir ensemble :

- Méthodes d'évaluation de la performance des ressources humaines
- Les objectifs d'évaluations des performances des RH

1 Les méthodes d'évaluation de la performance des ressources humaines :

Les systèmes humains sont plus difficiles à évaluer que les systèmes techniques et économiques

Certains chercheurs ont conçu différentes façons d'évaluer la performance des ressources humaines, voici les trois méthodes plus dominantes¹ :

1.1 Méthode de contrôle ou d'enquête :

Elle dépend du jugement sur l'étendue de la conformité des activités de gestion des ressources humaines avec les objectifs préalablement fixés et du soutien à la stratégie de l'institution, elle s'appuie sur la théorie des meilleures applications et le suivi en examinant les politiques et procédures attendues par la gestion des ressources humaines est-elle respectée par les responsables.

Cette méthode combine l'utilisation de formules qualitatives telles que le recours à une longue liste d'observations par les superviseurs d'évaluation de l'établissement ou de l'extérieur pour connaître la compatibilité de la situation actuelle avec les objectifs soulignés ou une situation idéale, et les formules quantitatives sont utilisées à travers l'utilisation d'indicateurs quantitatifs (indicateurs: renouvellement, développement, productivité de la ressource Humain et groupe, etc.), regroupés dans le tableau de bord de gestion. Cette procédure permet d'évaluer dans quelle mesure les objectifs quantitatifs, l'efficacité et la qualité des ressources utilisées pour atteindre les objectifs sont atteintes au niveau de la fonction de gestion des ressources humaines vous le publiez.

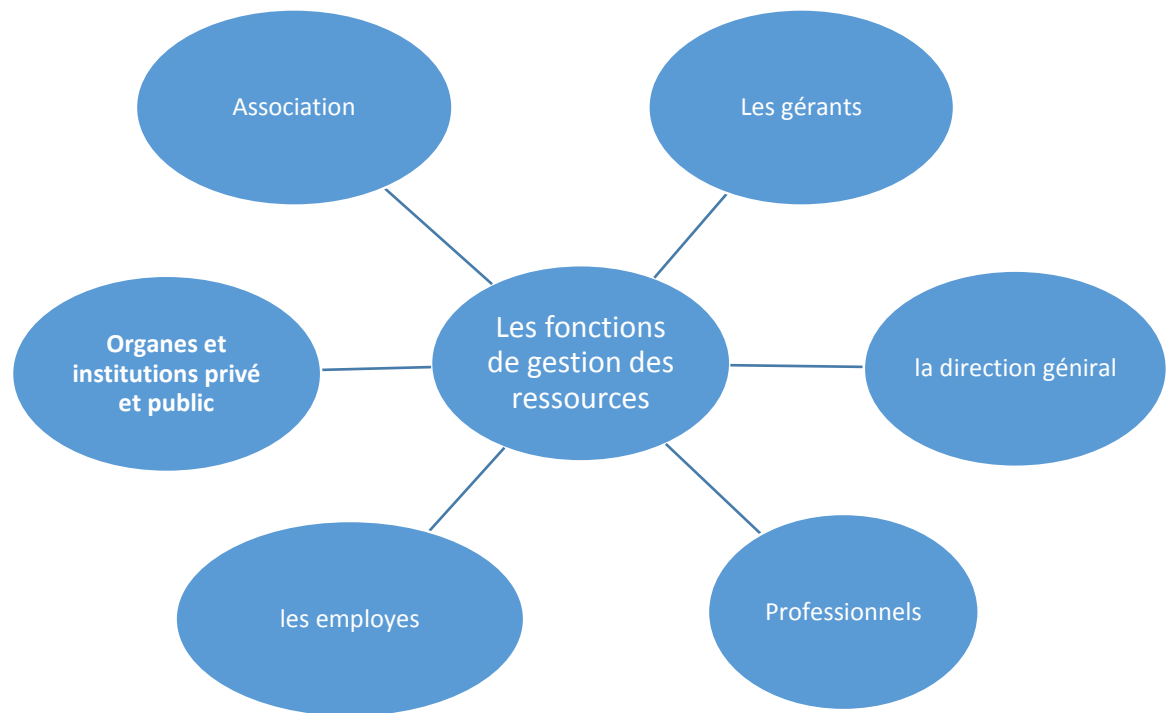
1.2 Méthode de configuration multiple :

Une méthode documentée par (Tsui) et ses assistants (Milkovich et Gomez) car elle considère l'organisation comme un système ouvert et la gestion des ressources humaines est un système partiel dont elle est utilisée pour atteindre les objectifs d'autres systèmes partiels à titre d'exemple du système de production.

La figure n ° (02) illustre le chevauchement des transactions et des relations de la fonction de gestion des ressources humaines avec les utilisateurs des services Fonction de gestion des ressources humaines.

¹ SYLVIE S-O, et autre : relever les défis de la gestion des ressources humaines, John Wiley, Canada, 2ème Edition, 2004, p66.

Figure N°2 : Interaction des fonctions de gestion des ressources humaines et relations avec les utilisateurs des services de la fonction de GRH.



Source : SYLVIE S-O. et autres, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, John Wiley & Sons, Inc., Canada, 2^{ème} Edition, 2004, p 660.

1.3 Méthode de comptabilité des ressources humaines :

Cette méthode est dérivée de la théorie comptable et de la théorie du capital humain, car elle vise à déterminer la valeur financière des ressources humaines, similaire à d'autres ressources, en calculant l'intérêt (profit) et le coût pour celles-ci.

L'évaluation de la performance de cette manière passe l'évaluation des programmes spéciaux de gestion tels que le coût de : (formation, tests, protection sociale ... etc.) Quant à l'intérêt, ce sont les résultats générés par ces programmes tels que l'augmentation du prix de vente ou du volume des ventes, la réduction des coûts ou du pourcentage d'absences, etc. Pour référence, la version facile de la comptabilité des ressources humaines apparaît dans le budget social bien connu, qui contient divers indicateurs qui affectent les activités de la fonction de gestion des ressources humaines, en particulier : (l'aspect travail, la formation, les salaires, les conditions de travail, etc.)

2 Les objectifs d'évaluations des performances des RH :

Généralement, l'évaluation des individus au sein d'une organisation est centrée sur deux volets, le premier consiste en l'évaluation de la performance, qui a comme but de mesurer les résultats obtenus lors de l'accomplissement d'un travail demandé ou d'une tâche relative à la fonction exercée. Les décisions qui se répercutent suite à cette évaluation, consiste en le perfectionnement, la promotion, la rémunération, du transfert à la rétrogradation au licenciement de la personne évaluée. Le deuxième volet porte sur l'évaluation des compétences, cette dernière consiste en l'évaluation du potentiel, et des caractéristiques individuelle qui mène q un développement personnel de chaque salarié dans le but qui puisse atteindre une performance élevée. Cette évaluation vise motiver les salariés, justifier mieux les promotions, les mutations, les augmentations. Les objectifs de l'évaluation du personnel prennent des sens différents, et ce tout dépend de l'axe par lequel ils sont perçus. D'après les recherches effectuées, nous allons recenser ces objectifs selon trois catégories :

1/ les objectifs de l'entreprise (ou bien des cadres et responsables)

2/ les objectifs du management.

3/ les objectifs de l'évalué (car une évaluation doit être un consentement des deux parties)

2.1 Les objectifs de l'entreprise :

Pour qu'une entité arrive à atteindre ses objectifs, elle devrait au moyen de l'évaluation de son rendement fixer des objectifs bien spécifiques à chaque employé afin que ces buts correspondent à ceux de l'entreprise en question. Ces objectifs fixés ne sont que le résultat des fiches de fonctions que l'entreprise a établi lors des définitions de ses postes respectifs, car à travers ces fiches de fonction, l'entreprise peut savoir avec précision ce qu'elle attend de chaque poste, et sera plus apte à transmettre le message à ses employés qui comprendront avec plus de clarté ce qu'est leur mission au sein de l'entité, et sur quoi ils seront évalués à longueur de l'année.

Ainsi leur occupation de ces postes correspondra parfaitement à la réalisation des objectifs de l'entreprise, l'ultime but. Autrement dit, si l'évaluation permet à l'organisation de pouvoir aligner ses obligations et atteindre les buts qu'elle s'est fixée en donnant des directives bien visée à ses employés, elle ne se portera que mieux. D'après **Campoy** « la procédure d'évaluation permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise »¹

En gros, l'objectif organisationnel de l'évaluation est l'ajustement dans la précision des missions et responsabilités.

¹ CAMOPY E, opcit, p16.

2.2 Les objectifs du management :

Les recherches effectuées à ce niveau ont permis de conclure à trois objectifs concernant le management lorsqu'il procède à l'évaluation de la compétence mais aussi du rendement des employés. Selon **Campoy**¹, en premier lieu dans cette démarche d'évaluation, le management est omniprésent quand il s'agit d'asseoir sa fonction d'encadrement et de légitimer son pouvoir hiérarchique, car nous observons la relation manager-collaborateur est de moins en moins prise au sérieux et respectée, ce qui ne facilite pas la communication et la rigueur au quotidien.

En second lieu, nous constatons que le supérieur bénéficie de la période de l'évaluation afin de recueillir un maximum d'informations indispensables pour repérer d'éventuels dysfonctionnements, la répartition de ses moyens humains et financiers dans son organisation, mais aussi la dégradation du climat social qui règne dans son entité.

Cet objectif est considéré comme étant primordial face aux moments d'échange souhaités entre le manager et son équipe car il se pourra qu'il n'y soit pas de contact régulier entre eux.

Dans le troisième objectif, le manager est principalement au courant de tous les dysfonctionnements au sein de son organisation, et il dispose désormais d'assez de recul qui lui permettra de gérer et de manager son équipe dans la période qui suit. Il se focalisera sur deux améliorations en vue, l'une concernant l'efficacité par une meilleure allocation des ressources, et l'autre concerne l'efficacité et réactualisant les objectifs de son équipe.

¹ CAMPOY E : opcit, p18.

2.3 Les objectifs de l'évalué :

L'évaluation des performances et des compétences fait l'objet de beaucoup d'attente en terme de reconnaissance des efforts fournis, ce qui implique la plus part du temps une récompense en guise d'encouragement, comme on peut voir des sanctions également si nullement l'objectifs d'a été atteint voir même un retard au niveau du fonctionnement interne de l'organisation.

Ce qui a été évoquer précédemment n'est autre que l'objectif de l'évaluation du personnel sous trois angles, le premier concerne l'objectifs de l'évaluation chez l'entreprise (les managers et les supérieurs), le deuxième concerne l'objectif de l'évaluation d'un point de vue managériale, et le dernier porte sur l'objectif de l'évaluation d'après la vision de l'évalué lui-même. Nous pouvons néanmoins rassembler ces trois axes des objectifs de l'évaluation du personnel :

- ❖ **Objectifs d'évolution et de développement** : réadaptation au poste, évolution de l'employabilité, gestion et progression des carrières.
- ❖ **Objectifs psychologiques** : l'employé doit savoir où se situe sa contribution dans l'entreprise par rapport aux attentes qui lui ont été fixés, il a besoin aussi de reconnaissance de ses efforts.
- ❖ **Objectifs hiérarchiques** : ajustement et actualisation des missions et des objectifs que les managers veulent atteindre, puis les transmettre à leurs collaborateurs de manière claire et précise. Objectifs de performance : Le salarié a besoin d'objectifs classés catégorie SMART, car l'évaluation ne portera que sur le degré de réalisation de ces objectifs ainsi que des moyens mis à disposition. En résumé, les objectifs de l'évaluation du personnel.

En résumé, les objectifs de l'évaluation du personnel d'un point de vue compétence ou performance peuvent être comme suit :

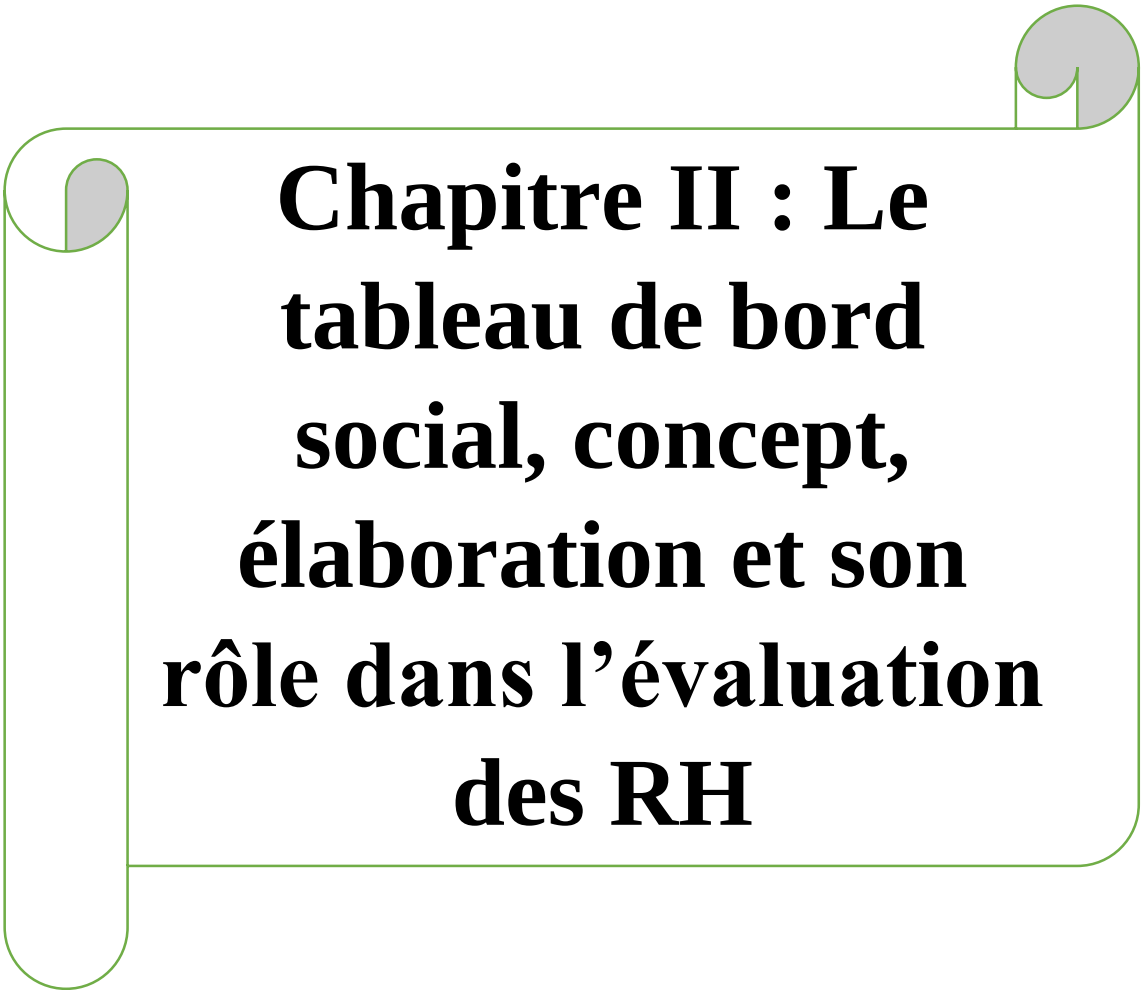
- Identifier les attentes des supérieurs au regard des besoins de l'entreprise.
- Définir les missions des employés et leur contribution à la performance.
- Mettre à disposition les moyens qui permettent la réalisation de ces objectifs.
- Evaluer les compétences et performance mises en œuvre.
- Récompenser les employés si les objectifs sont atteints.
- Actualiser les buts et objectifs pour la saison prochaine.

Après toute cette synthèse sur les objectifs de l'évaluation, on y voit l'importance de fixer et de planifier des objectifs bien structurés qui rentrent dans l'organisation interne de l'entreprise et c'est sur cette lancée que les supérieurs et leurs collaborateurs pourront avancer dans une même ligne de conduite à tenir qui rentre dans le cadre de l'évolution et la productivité continue de l'entité.

Conclusion :

Ce chapitre fournit un cadre conceptuel pour la gestion des ressources humaines, la performance des ressources humaines et l'évaluation du rendement, car la plupart des chercheurs considèrent la performance des travailleurs comme le principal déterminant du rendement au travail organisation. Cela signifie que l'accès de l'agence à une main-d'œuvre qualifiée l'aide à localiser les variables internes et externes et à les aligner sur les intérêts économiques.

Ainsi, l'évaluation de la performance des ressources humaines est un processus qui permet un jugement objectif de la capacité du travailleur à exercer les fonctions et responsabilités de son poste pendant une certaine période de temps, et c'est un outil important au regard des objectifs qu'il atteint, que ce soit pour les subordonnés, le patron ou le département.



Chapitre II : Le tableau de bord social, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

Le tableau de bord social est l'instrument essentiel dans l'évaluation de la performance des ressources humaines. Il permet de mettre en évidence par des chiffres, le dysfonctionnement présents au sein de l'entreprise et donc aide le dirigeant à choisir la meilleure stratégie à adopter. Outil mal connu, le tableau de bord social n'est pas un outil obligatoire, ni courant chez les managers.

Afin de mieux comprendre la conception et la réalisation d'un tableau de bord pour évaluer les performances de l'entreprise et ses ressources humaines, il est nécessaire d'aborder les trois points suivants :

- Généralité sur un tableau de bord.
- Un tableau de bord social et son élaboration.
- Le rôle du tableau de bord dans l'évaluation des performances.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

Section 01 : Généralité sur un tableau de bord :

Le tableau de bord est avant tout un « tableau » qui présente des caractéristiques d'affichage, de présentation visuelle synthétique et d'espace limité, il faudra donc utiliser des indicateurs donnant des informations qui en représentent d'autres, en indicateurs des valeurs et des directions.

C'est ensuite un tableau de bord, puisqu'il d'être « à bord », il offre des moyens de pilotage et d'évaluation. En effet, la stratégie et le plan d'action étant définis a priori, il permet d'aller d'un point de départ a un point d'arrivée.

1 Définition du tableau de bord :

La notion est souvent utilisée dans un sens trop large, donc on distingue plusieurs définitions du TB.

- Selon MICHEL LEROY, le tableau de bord « est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »¹.
- Selon TAIEB J-P le tableau de bord « est un outil de gestion qui permet, par de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action »²
- Selon BOIX(D), FEMINIER(R) « Un tableau de bord est un outil de pilotage à la disposition d'un responsable et de son équipe, pour prendre des décisions et agir en vue de l'atteindre d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques. Il est composé support d'information et de la documentation qui permet. »³

D'après ces définitions on constate que le tableau de bord est une représentation graphique synthétique d'un ensemble d'indicateurs donnant à un responsable tous les éléments lui permettant de prendre visuellement et rapidement des décisions. Un tableau de bord doit nécessairement être simple tout en étant explicite et rigoureux.

Il est pour le responsable un outil d'aide au management en trois dimensions.⁴

¹ LEROY Michel : « le tableau de bord au service de l'entreprise », p.14.

² TAIEB.J-P : « le tableau de bord de la gestion social »Ed. Dunod, paris, 6^{ème} Edition, 2011, p1.

³ BOIX(D) : FEMINIER(B) : le tableau de bord facile, Edition D'ORGANISATION, paris, 2005, P.04.

⁴ BOIX(D) : le tableau de bord, un dispositif de management, édition D'ORGANISATION, paris, 2005, P. 04.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

Piloter : le tableau de bord est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il n'est une représentation réduite. Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Animer : la mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. A travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégique et opérationnels.

Organiser : par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques, et peut réfléchir sur les actions qui vont permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

2 Objectifs du tableau de bord :

Le tableau de bord a pour objectif de constituer une aide au pilotage de l'entreprise ou du service concerné.

2.1 Le tableau de bord comme instrument de mesure :

Le tableau de bord est un instrument de mesure et d'évaluation des performances pour un fonctionnement et un développement harmonieux de l'entreprise.

Il a pour rôle de saisir les circuits et les mouvements du cycle de gestion dans un environnement turbulent et instable, on peut le considérer comme la base de jugement de la performance de l'entreprise.

2.2 Le tableau de bord comme instrument de contrôle et de comparaison :

Le tableau de bord est un instrument de comparaison indiquant si les prévisions déterminées selon les normes de gestion, ont été réalisées dans les meilleures conditions. Il permet de détecter en détail les obstacles qui ont empêché la poursuite ou la réalisation des objectifs de sorte à engendrer des effets positifs sur la gestion de l'entreprise.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

2.3 Le tableau de bord aide à la décision :

Le contexte des entreprises se caractérise par la complexité. Le tableau de bord permet de mieux éclairer le contexte en rendant plus lisible la part de complexité au moyens des indicateurs.

3 Les fonctions du tableau de bord ¹:

Les contextes de l'entreprise se caractérisent par la complexité. Le tableau de bord permet de mieux éclairer le contexte en rendant plus lisible la part de complexité au moyen des indicateurs.

3.1 Fonction de contrôle et de comparaison :

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs. Il attire l'attention sur le point clés de la gestion et les dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement prévu.

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

3.2 Fonction de dialogue et de communication :

Le tableau de bord doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

Il doit notamment donner aux subordonnés 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 globale plutôt que des optimisations partielles.

¹ MARZOUK, (C) : essai de la mise en place des tableaux de bord ressources humaines, mémoire de fin cycle pour l'obtention du diplôme master (option : GRH), EHEC, ALGER, P. 22-23.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

3.3 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.

3.4 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.

3.5 Fonction de contribution à la formulation des objectifs :

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

3.6 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 supérieures.

4 Différence entre tableau de bord et reporting :

Tableau N°2 : comparaison entre le tableau de bord et le reporting.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

Tableau de bord	Reporting
Réponse apportée à la manière dont les objectifs sont en train d'être réalisés	Réponse apportée à l'interrogation sur le degré de réalisation des objectifs
Définition à partir des objectifs en suivant le processus	Définition à partir d'une remontée des informations comptable
Informations financières et non financière	Essentiellement l'information financière
Seules quelques informations ont consolidées pour les niveaux supérieurs	Les informations financières sont toujours consolidées pour les niveaux supérieurs
Périodicité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle (flexible et adaptée)	Périodicité mensuelle
Principale instrument d'information opérationnelle par la mise en lumière des facteurs physiques	Un instrument d'information parmi ceux qui constituent le système d'information de gestion
Sélectivité des informations	Pas de sélectivité des informations
Prévoir les actions futures	Evaluation des effets des décisions passées
Intègre des informations qui sont hors champ de la contrôlabilité	N'intègre que des informations qui sont dans le champ de la contrôlabilité

Source : SIAMER (Zhor) : le tableau de bord comme outil de contrôle de gestion, mémoire de fin cycle pour l'obtention du diplôme master (option : Management), EHEC, ALGER, P. 41

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

5 Les différents types de tableau de bord :

Selon ALAZARD, (C) et SEPARI(S)¹, nous distinguons trois types de tableau de bord correspondant aux différents horizons temporels de pilotage. Il s'agit de tableau de bord stratégique, le tableau de bord opérationnel et le tableau de bord prospectif.

5.1 Le tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique regroupe les données essentielles au contrôle de la mise en œuvre de la stratégie. Son horizon est relativement long terme. Il est utilisé par la direction générale. Il peut comprendre des indicateurs tels que la part de marché (absolue et relative), les coûts et prix (absolue et rapportés à ceux des concurrents), la vie moyenne des produits...²

5.2 Tableau de bord opérationnel

« Le tableau de bord opérationnel est un ensemble formaté d'information et de données sélectionnées permettant au responsable d'avoir une vue générale de son activité, de détecter suffisamment tôt les éventuelles dérives et de prendre les décisions ad hoc afin de converger vers les objectifs stratégiques de l'entreprise »³

Le tableau de bord opérationnel communique les données indispensables au contrôle à court terme de la marche de l'entreprise. Ils sont établis dans des délais très brefs et avec une périodicité élevée, ce qui permet aux dirigeants d'exercer rapidement des actions correctives et même d'anticiper l'événement. Il y a un ou plusieurs tableaux de bord opérationnels pour chaque centre de responsabilité.⁴

Le tableau de bord opérationnel ne doit pas se focaliser sur un type d'indicateurs mais il doit contenir : des indicateurs quantitatifs non monétaires (données techniques, commerciales...), quelques mesures financières (coût par unité produite, chiffre

d'affaire par représentant,...) et idéalement quelques indicateurs qualitatifs (image de marque, satisfaction des clients, du personnel...)

5.3 Tableau de bord prospectif :

Les seules informations remontant des filiales ou centres de responsabilité jusqu'aux dirigeants étaient financières. Les performances étaient uniquement évaluées sur la base

¹ ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : opcit., P.557.

² LANGLOIS(L), BONNIER et BRINGER(M) : opcit., P. 348.

³ DJERBI (Z), DURAND(X) et KUSZLA(C) : opcit., P. 271.

⁴ LANGLOIS(L), BONNIER(C) et BRINGER(M) : opcit., P. 349.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

d'indicateurs financiers tels que le retour sur l'investissement qui correspond approximativement aux taux de rendement des capitaux investis.¹

Le balanced scorecard, au contraire, équilibre les informations financières et les informations opérationnelles non financières.²

Kaplan et Norton supposent qu'une stratégie a été définie et qu'elle s'impose à tous les niveaux de l'entreprise. Ils font l'hypothèse qu'il existe un modèle général de la performance, incluant à la fois des facteurs de performance et des relations de causalité. Ce modèle décline les objectifs stratégiques dans quatre domaines :

- Satisfaction des actionnaires.
- Satisfaction des clients.
- Qualité des processus internes.
- Capacité d'innovation et d'apprentissage.

Dans chacun de ces domaines, les objectifs sont associés à des indicateurs qui mesurent la performance. Chaque entreprise choisit ses indicateurs pertinents en fonction de sa stratégie propre. On distingue deux catégories d'indicateurs :

- Les indicateurs rétrospectifs, essentiellement financiers, qui constatent les résultats a posteriori.
- Les indicateurs prospectifs, généralement opérationnels, qui annoncent les performances en devenir.

¹ LANGLOIS (L), BONNIER(c) et BRINGER (M) : op.cit., P. 355.

² Ibid., P.355.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

Tableau N°3 : le tableau de bord opérationnel, stratégique et prospectif.

Tableau de bord opérationnel	Tableau de bord stratégique	Tableau de bord prospectif
Piloter courant, permanent pour aider les décisions de routine et tactique.	Piloter pour aider des décisions stratégiques.	Piloter pour aider à la mise en œuvre intégrée de décisions stratégiques.
Jour, semaine ; mois, trimestre.	Semestre, année.	Année N à année N+3
Pour une fonction, un service, un domaine.	Pour le portefeuille de produit (couple produit/marché)	Pour l'ensemble de l'entreprise, vision interne et externe de la performance.
Indicateurs ponctuels : • Indicateurs d'activité. • Indicateurs de cout. • Indicateurs de rentabilité...	Indicateurs globaux ou synthétiques : • Indicateurs de résultat, de marge. • Indicateurs de moyens.	Domaine isolé ou articulés : • Indicateurs financiers • Indicateurs commerciaux • Indicateurs organisationnels • Indicateurs d'efficacité • Indicateurs d'efficience

Source : GERVAIS, (M) : contrôle de gestion, 8ème édition, Economica, paris, 2005, P.616.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

Section 02 : le tableau de bord social et son élaboration.

1 Le tableau de bord social :

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

Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables.¹

1.1 Définition du tableau de bord social :

« Un tableau de bord RH est un outil de gestion des ressources humaines d'une entreprise. On devrait donc : l'appeler tableau de bord de GRH. C'est un outil de pilotage qui aide une direction des ressources humaines ou une direction générale à orienter leurs actions en matière de gestion du personnel. Il contient des indicateurs du domaine de la GRH »²

« Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer les indicateurs sociaux ».³

« Un tableau de bord social est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue d'aider les décisions sociales et de favoriser le dialogue social ».⁴

1.2 Le rôle d'un tableau de bord social :

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.⁵

¹ KARINE Fontaine-GAVINO Adrien Zambeaux : Bilan sociale et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines, COLLECTION « Les diagnostics de l'emploi territorial » hors-série n°9 Décembre 2005

² JEANE-YVES Le Louarn : Les tableaux de bord ressources humaines le pilotage de la fonction RH, Edition LIAISONS, p. 48, 2008

³ GUERRERO, S : « les outils de l'audit social optimiser les RH », Ed. DUNOD, Paris, 2008.

⁴ ALAZARD C, Sabine SEPARI : « contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2007, P 539.

⁵ JEANE-YVES Le Louarn, opcit., P634-635.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

1.2.1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et 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 a attiré l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement.

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

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

1.2.2 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le tableau de bord bien conçu est un référentiel commun pour des échanges constructifs. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives.

En privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles. Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun. Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

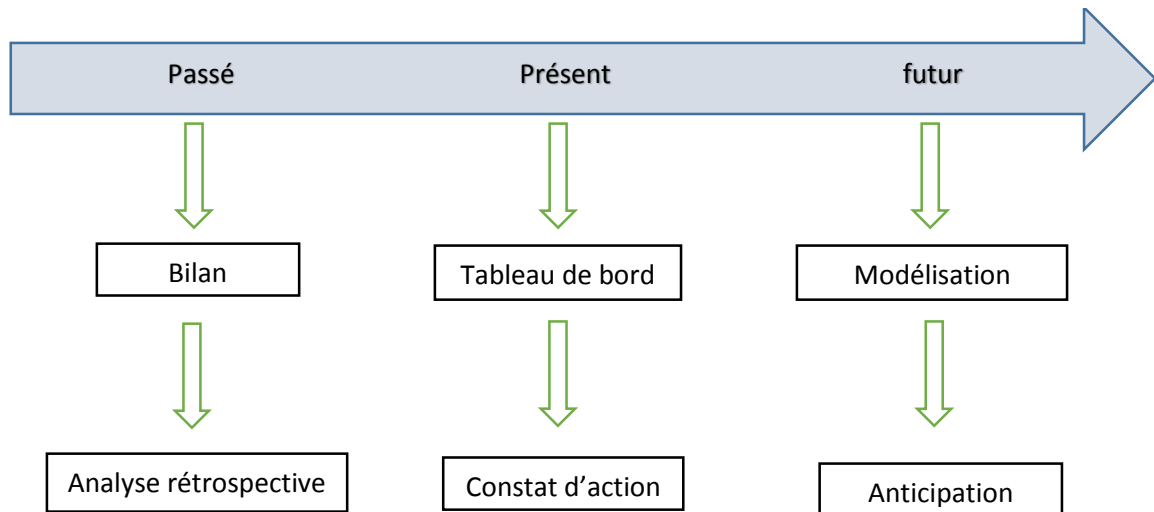
Tableau N°4 : la différence entre le bilan social et le tableau de bord RH

	Bilan social	Tableau de bord RH
Obligation	Subordonnée à une condition d'effectif	Non
Périodicité	Annuelle	Au choix selon les thèmes et les destinataires
Objectifs	Outil de : • Concertation • Planification • Information/promotion	Outil de : • Concertation • Planification • Pilotage et aide à la décision
Information	S'adaptent aux spécificités photographie à un instant traitement statistique commenté	Significatives Suivis Rapides Ciblées Traitement statistique commentées
Destinataires	Inspection du travail (adressé) comité d'entreprise (communiqué) délégué syndicaux (communiqué) salariés (mis à disposition)	Chef de service Directeur d'établissement Autre

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

Source : capitalisation de l'action GPEC –secteur social et médico-social 2006-2010, p.2

Figure N°3 : lien entre bilan sociale et tableau de bord RH :



Source : capitalisation de l'action GPEC –secteur social et médico-social 2006-2010, p.2

1.3 Les clients de tableau de bord :

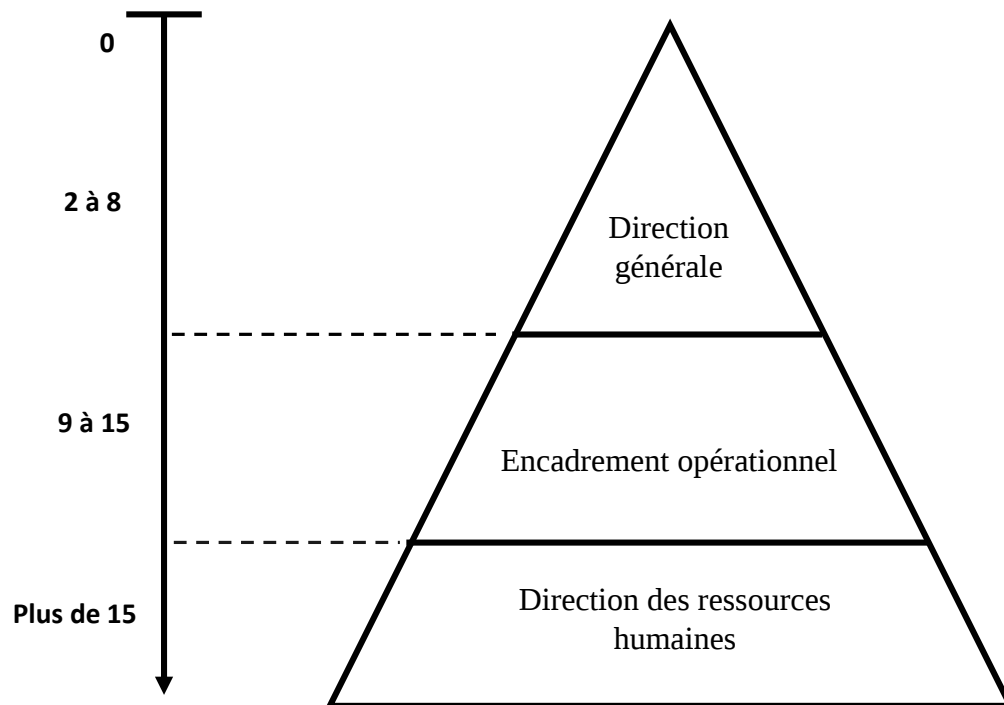
Ce sont les responsables de l'entreprise, qui ont besoin d'information sociales pour prendre des décisions de management. Ces responsables sont les décideurs qui pilotent des unités, quels que soient leur pouvoir hiérarchique, leur niveau de décision et la taille de leur équipe (service, atelier, département, unité, voire, établissement).¹

Ils sont au nombre de trois :

1. La direction générale.
2. Les responsables opérationnels d'établissement, de département, de division, de service, d'atelier, etc.
3. La direction des ressources humaines.

¹ TAIEB.J-P : « les tableaux de bord de la gestion social », Ed. DUNOD, Paris, 6^{ème} Edition, 2011, P26-27.

Figure N°4 : les clients de tableau de bord social et leurs niveaux de besoins



Nombre d'indicateur **Source : TAIEB.J-P, « les tableaux de bord de la gestion social », Ed. DUNOD, Paris, 6^{ème} Edition, 2011, P26-27**

1.4 Les caractéristiques d'un tableau de bord :

D'après les définitions citées auparavant nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes :

- Le tableau de bord ressource humaines est un outil de pilotage : qui permet de synthétiser et visualiser les informations nécessaires aux managers pour faciliter la prise de décision.
- Le tableau de bord RH un flux d'information : outil fondamentale de collecte, traitement et la diffusion de l'information.
- Le tableau de bord RH permet de connaitre en performance et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la démarche de l'entreprise à court terme.
- Le tableau de bord RH permet d'apprécier la performance de l'entreprise à travers des indicateurs pour atteindre les objectifs.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

- L'actualisation : le tableau de bord établit des mesures en temps réel pour que la prise de décision se fasse en temps réel par ce que l'élaboration d'un tableau de bord se fait chaque mois.
- Le tableau de bord RH permet aux employés d'avoir des visions claires sur l'état actuel.

2 L'élaboration d'un tableau de bord RH :

2.1 Le tableau de bord de la DRH :

Le tableau de bord de la DRH rassemble les éléments clés du système de pilotage RH. Décliné à partir des objectifs stratégiques, il présente une vision globale des enjeux RH de l'entreprise.

Pour être efficacement déployée, la stratégie a besoin d'être clairement exprimée et relayée dans les objectifs individuels. La direction financière est garante du système d'information financière, elle organise la planification et le contrôle de la performance économique. La DRH est, quant à lui, responsable des processus RH visant la mobilisation des salariés autour des enjeux stratégiques. Les missions et les objectifs doivent être clairement déterminés, les compétences réunies et l'ensemble du personnel motivé.

Le pilotage s'organise autour de cinq dimensions majeures :

- **L'acquisition et le développement des compétences, l'adaptation de l'organisation** : on trouve dans cette partie tout ce qui concerne la mise à niveau et l'enrichissement des connaissances (les actions de formation, la GPEC, les trajectoires de carrière, mais aussi la circulation et le transfert de compétences).
- **Le management des talents** : cette dimension du tableau de bord permet de mesure et évaluer la capacité de l'entreprise à attirer les talents.
- **Les leviers de la performance et de la motivation** : les processus RH, les valeurs et les principes organisationnels visent à orienter l'entreprise vers un comportement de performance. Les moyens nécessaires à chaque salarié pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés doivent être rassemblés.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

- **La responsabilité sociale** : ces dernières années, le volet social (relations avec les partenaires sociaux, climat social, respect de la législation du travail) s'est enrichi de tout ce qui touche au développement durable et à la citoyenneté de l'entreprise.
- **L'efficacité et la rentabilité des services RH** : comme tout manager, le DRH conçoit et adapte en permanence son organisation en vue d'apporter le meilleur service.

2.2 La construction d'un tableau de bord RH :

La construction d'un tableau de bord RH passe par plusieurs étapes :

❖ la première étape :

Consiste à identifier la mission du responsable, chaque poste a sa fiche de poste en trouve exactement quelle est la mission de responsable c'est-à-dire quelle sont ses objectifs, ses clients, des responsabilités, et les divers tâches qu'il doit accomplir.

❖ La deuxième étape :

C'est la recherche des facteurs clés de succès (FCS), il s'agit de retenir les points clés qui devront traduire les objectifs, par exemples (les effectifs et qualité de la production).

❖ La troisième étape :

Une fois les facteurs clés de succès déterminé, il y aura les paramètres de gestion (délais, cout...).

❖ La quatrième étape :

Identifier les indicateurs, au minimum deux indicateurs pour un facteur clé de succès, qui doivent être (claires, moins nombreux possible, prédictifs,

Évolutifs), c'est-à-dire que l'indicateur doit suivre l'évolution de la stratégie.

❖ la cinquième étape :

Le choix des fréquences c'est-à-dire fixer la période pour calculer les indicateurs.

❖ La sixième étape :

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

C'est la mise en forme, c'est-à-dire, la forme à donner pour les indicateurs, par exemple, leur donner la forme d'un tableau de bord, d'un graph, de pourcentage ou bien une valeur brute.

❖ La septième étape :

Cette étape consiste à faire des tests. Après avoir établi le tableau de bord, on passe par une période d'essai qui sert à déterminer si ce dernier est pertinent.

Pour qu'un tableau de bord soit un outil de gestion et d'aide à la décision, et non pas un simple tableau rempli de données, il faut respecter l'enchaînement de ces sept étapes.

Section 03 : La contribution du tableau de bord social dans

l'évaluation de la performance des RH :

La direction des ressources humaines vise à atteindre ses objectifs stratégiques et il n'est possible de garantir l'atteinte de ces objectifs que par la possession d'un système d'information sur les ressources humaines ou plutôt d'un tableau de bord social intégré contenant les différents indicateurs nécessaires à la conduite de ses activités. Pour cela, on peut dire que le tableau de bord social est un système d'évaluation périodique, de gestion partielle des plans de ressources humaines avec une analyse minutieuse de chacun de ces plans, de la gestion des salaires, des conditions du travail et de la composition.

Dans cette section, nous aborderons la contribution du tableau de bord social à l'évaluation de la performance des ressources humaines à travers certaines activités qui contiennent des indicateurs sur lesquels elles reposent, comme suit :

1 La contribution de l'indice du recrutement à l'évaluation de la performance des RH :

L'activité du recrutement vise à obtenir le coût le plus bas possible et la durée la plus courte pour la nomination des personnes à des postes vacants. A partir de là, le service des ressources humaines doit mesurer le coût du recrutement.

1.1 Coût du recrutement :

Le coût du recrutement est calculé en intégrant les coûts suivants¹ :

1.1.1 Le coût de la source candidate :

Il comprend le coût de la publicité et le coût des agences privées.

1.1.2 Les frais du transport et d'hébergement :

Les frais du transport et d'hébergement des candidats pour qu'ils subissent les différents tests et entretiens.

¹ Sarah HAMDI : Tableau de bord social « La base de la prise de décision pour la gestion des ressources humaines », le Forum international sur la prise de décision dans la société économique, Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, Université Mohamed Boudiaf, Messila, les 14 et 15 avril 2009,p5.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

1.1.3 Le coût de l'employé du bureau du recrutement :

Il s'agit du coût des heures de travail que l'employé a consacrées au processus de recrutement et cette période s'étend de la date à laquelle l'employé a reçu une demande formelle de l'organisation pour gérer un poste vacant jusqu'à la date d'embauche d'une personne à ce poste. Ce coût est calculé comme suit :

- ❖ Coût du salarié = le salaire octroyé + les avantages accordés (primes, sécurité sociale) + les différentes dépenses de travail (moyens de travail, loyer des bureaux).
- ❖ Coût des employés standard = Coût moyen d'une heure x Durée médiane du processus d'embauche.

1.1.4 Le coût de l'apprentissage du nouvel employé :

Le nouvel employé n'a pas le même niveau de compétence que l'individu qui a occupé le poste auparavant et fait l'objet d'une formation afin d'acquérir un certain niveau de compétence pour commencer à travailler.

- ✓ 10% sont ajoutés, ce qui représente d'autres coûts cachés ou des erreurs commises.

1.2 Durée du recrutement :

La période d'emploi s'étend de la date à laquelle l'employé reçoit une demande formelle de l'organisation d'occuper un poste vacant jusqu'à la date où il devient titulaire.

Elle peut être divisée en trois parties pour une meilleure évaluation :¹

1.2.1 La période de polarisation :

Elle s'étend de la date de réception de la candidature à l'emploi jusqu'à l'obtention de 80% ou 90% des candidatures.

1.2.2 La période de sélection :

S'étend de la date de réception de la demande d'emploi par l'organisation jusqu'à la date de nomination de la personne au poste de travail.

¹ TAIEB J-P, op.cit., p5.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

- ✓ **La période de début de travail :** S'étend de la date de réception de la demande d'emploi jusqu'au moment où l'individu commence effectivement son travail.

1.3 Prouver la fiabilité des méthodes de sélection :

il s'agit de mesurer la qualité des méthodes de sélection utilisées par l'établissement et cela se fait en calculant le coefficient de corrélation entre le niveau d'efficacité d'un échantillon de salariés après une période de leur sélection et le niveau de compétence de ces salariés attendu par le salarié de sélection sur la base des différentes méthodes utilisées par l'évaluation polarisée. Ensuite, nous jugeons la qualité des méthodes de sélection sur la base de ce paramètre, qui considère leur coefficient de fiabilité comme suit :¹

- ✓ Si sa valeur est comprise entre 0 et 0,30, la qualité des méthodes de sélection est mauvaise.
- ✓ Si sa valeur est comprise entre 0,30 et 0,40, la qualité des méthodes de sélection est moyenne.
- ✓ Si sa valeur est comprise entre 0,40 et 0,50, la qualité des méthodes de sélection est bonne.
- ✓ Si sa valeur est comprise entre 0,50 - 1, la qualité des méthodes de sélection est excellente.

2 Contribution de l'indice de formation à l'évaluation de la performance des RH :

Afin de connaître la contribution de l'indice de formation à l'évaluation de la performance des ressources humaines, il faut clarifier ses objectifs et ses modalités de réalisation et de suivi de sa mise en œuvre. Les indicateurs privés les plus importants dépendent de la comparaison des coûts et de la durée de la formation avec la qualité des résultats obtenus.

¹ Sarah HAMDI, opcit., p7.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

2.1 Définition de la formation :

Elle vise à améliorer la capacité d'une personne à effectuer un travail spécifique ou à jouer un rôle spécifique dans l'institution dans laquelle elle travaille.

Elle est également définie comme une procédure structurée qui augmente les informations et les compétences d'une personne pour atteindre un objectif spécifique.¹

2.2 Coût et durée de la formation :

Comme dans les activités précédentes, les coûts et la durée de la formation sont calculés comme la différence entre la date de début et la date de fin de la formation. S'il comprend plusieurs exercices, la durée totale est divisée par ce nombre.²

Les frais de formation :

- ✓ Coûts directs : comprennent (les salaires des formateurs, les frais de location des salles et des installations, les frais de transport et d'hébergement ...)
- ✓ Coûts indirects : il s'agit des coûts du salaire des stagiaires et de leurs avantages sociaux. ainsi que des formateurs s'ils sont embauchés dans l'institution, et les coûts du travail de supervision de la formation (les salaires des managers et des salariés, le temps qu'il faut à ceux qui interviennent depuis d'autres métiers en tant que managers, superviseurs ou ouvriers ayant participé à la préparation de Programmes de formation, par exemple, location de bureaux, électricité, téléphone ...).

2.3 Évaluation de l'efficacité de la formation :

Nous nous assurons de suivre le bon processus ou les étapes nécessaires pour atteindre les objectifs de la formation qui sont :³

- La détermination des besoins de formation et les méthodes utilisées pour cela.
- La détermination des méthodes et moyens de formation.
- La coordination entre les limites budgétaires, les besoins et les moyens.
- La mise en œuvre et le suivi du développement des compétences.
- La mesure des résultats des programmes mis en œuvre.

¹ Mustafa Najeeb Shawash, Gestion du personnel, première édition, Amman, Maison d'édition et de distribution Al-Shorouk, 1996, p. 232.

² Sarah HAMDI, opcit. , p9.

³ Sarah HAMDI, opcit, p10.

3 La contribution de l'indice des conditions de travail à l'évaluation de la performance des RH :

Il existe plusieurs éléments qui ont une grande influence sur l'indice de conditions du travail. Les plus importants sont : les absences, le turn-over, les accidents du travail et les conflits.

3.1 Absentéisme :

Pour mesurer la gravité de l'absentéisme, nous utilisons les indicateurs suivants :

- ❖ **Indicateur d'absentéisme** = le nombre d'heures d'absence pour une période donnée / le nombre d'heures travaillées pour la même période.

Pour obtenir une bonne information, cet indicateur doit être comparé sur plusieurs mois ou années. Son augmentation indique la persistance à respecter les règles de l'institution, la détérioration des conditions de travail ou le fait qu'un travailleur a des problèmes externes tels que des problèmes familiaux, ainsi qu'une étude de l'indice en fonction de l'âge, du sexe.

- ❖ **Durée moyenne d'absentéisme par personne** = nombre d'heures d'absence sur une période déterminée / Nombre moyen de travailleurs présents sur la même période.

Ces indicateurs sont également calculés en fonction de la cause d'absence (grève, incompréhension avec le superviseur, accidents du travail ... etc.).

- ❖ **Le coût de l'absentéisme** : Il comprend les éléments suivants :

- ✓ **Coûts d'ajustement** : les coûts des mesures prises pour réduire l'absentéisme, comme les heures supplémentaires.
- ✓ **Coûts des perturbations** : c'est-à-dire le cout supportés par l'établissement en raison de l'absentéisme et incluent les frais de dossier, la faible production, la mauvaise qualité, la durée des rendez-vous ...

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

3.2 Le turn-over :

C'est le mouvement des travailleurs quittant l'institution et il est considéré comme un problème lorsqu'il dépasse une certaine limite. C'est-à-dire qu'il est devenu un pourcentage important, de sorte que le pourcentage moyen n'est pas considéré comme un problème. Mais au contraire c'est un indicateur du renouvellement des connaissances et des compétences, et si ce pourcentage est devenu important, c'est un signe de manque. Les travailleurs sont satisfaits de leur travail soit à cause d'accidents de travail, de conflits ou de mauvaises conditions de travail ...

3.2.1 Coût du roulement de la main-d'œuvre :

Il est difficile de calculer le coût du roulement de la main-d'œuvre mais il peut être estimé en surveillant les éléments suivants :

- Baisse de la productivité des travailleurs avant de partir, paiements de compensation.
- Le coût d'obtention d'un travailleur de la même compétence que le travailleur sortant. Il comprend le coût du recrutement et de formation.
- Les frais résultant de la mise en route et des opérations, de promotion et du transfert.

3.2.2 Les accidents du travail :

Les accidents du travail sont des accidents résultant suite à la détérioration des conditions de travail ou de l'inefficacité du travailleur.

La gravité de l'accident est analysée en fonction de :

- ❖ La fréquence des accidents = nombre d'accidents / nombre d'heures de travail.
- ❖ L'indice de gravité = nombre de jours perdus / nombre d'heures travaillées.

3.2.3 Coût des accidents du travail :

Le coût des accidents du travail comprend les éléments suivants :¹

- ❖ **Le coût des perturbations** : les coûts matériels (matériaux, produits et moyens) + les coûts résultant de l'interruption du processus de production (les coûts des heures creuses) + les coûts résultant du retard commercial (non-respect des délais, dégradation de la qualité).
- ❖ **Coût des ajustements** : le coût de l'indemnisation du travailleur (avec calcul du coût de la faible efficacité et productivité) + le coût du recours à l'augmentation des heures

¹ Sarah HAMDI. Opcit, p12.

Chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH

ou de l'achat de produits à l'extérieur de l'organisation ou de toute autre méthode utilisée pour compenser le travail + tout le travail administratif résultant de l'accident (réunions, changement d'organisation Travail en atelier, coût de traitement du travailleur ...).

3.3 Les conflits du travail :¹

Les conflits du travail englobent toutes les formes d'incompatibilité entre individus, groupes, divisions, emplois, niveaux organisationnels ou entre travailleurs et direction.

Parmi les indices de conflits que l'on retrouve : la fréquence des accidents du travail, le nombre élevé de plaintes, les taux élevés d'absentéisme et de turn-over.

Nous mesurons le degré de gravité du conflit avec les indicateurs suivants :

- ❖ **Indice d'intensité du conflit** = temps dû au conflit / nombre d'individus impliqués dans le conflit.
- ❖ **Degré de concentration du conflit** = nombre d'individus impliqués dans le conflit / nombre d'emplois pendant la période de conflit.

3.3.1 Le coût du conflit :

Il en résulte une réduction de la production, des pertes des clients, telle que le non-respect des délais, les coûts des perturbations qui en résultent, telles que l'augmentation du stock semi-fini, la détérioration de l'environnement de travail même après la période de conflit, et les coûts de production fixes, notamment avec l'arrêt de la production.

Conclusion :

Grâce à la recherche de ce chapitre sur l'utilisation des tableaux de bord sociaux comme outil d'évaluation de la performance des ressources humaines dans les organisations, nous avons conclu que les tableaux de bord sociaux sont un outil très important dans le domaine de l'entreprise. Gestion de l'information, car elle représente une forme courte et systématique d'un ensemble limité d'indicateurs soigneusement sélectionnés, et consiste à prendre des décisions pratiques et stratégiques, à la prévisibilité, à étudier l'évolution des ressources humaines et à superviser la mise en œuvre des stratégies de ressources humaines.

Afin d'atteindre les objectifs de l'organisation et d'évaluer efficacement la performance des ressources humaines.

¹ Sarah HAMDI : opcit., p13.

A decorative frame resembling a scroll, with a green outline and grey scroll ends at the top and bottom corners.

Chapitre III :
Etude de cas
BATIMETAL
charpente Ouest Ain
Defla

Chapitre III : étude cde cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla

Dans les chapitres précédents, nous avons discuté des concepts de gestion des ressources humaines et des tableaux de bord RH, et compris leur importance et leur aspect pratique dans la gestion d'entreprise.

Ce chapitre présentera d'abord le groupe BATIMETAL, puis étudiera la contribution du tableau de bord RH à l'évaluation de la performance des ressources humaines de l'entreprise.

Chapitre III : étude cde cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla

Introduction :

Après avoir traité dans la partie théorique à travers les deux chapitres précédents du cadre conceptuel d'évaluation de la performance des ressources humaines, et du tableau de bord social comme outil d'évaluation de la performance des ressources humaines, dans ce chapitre nous présenterons le côté pratique de notre étude, et essaiera de projeter ce que nous avons réalisé, à travers notre étude de cas de l'institution des structures BATIMETAL ouest Ain Defla.

Sur cette base, nous diviserons notre étude dans ce chapitre en les éléments suivants :

1. Présentation de la société BATIMETAL.
2. Méthodologie de recherche et d'étude.
3. Présentation et analyse des résultats de l'étude.

Section 01 : présentation de l'entreprise BATIMETAL Charpente

Immédiatement après l'indépendance, plusieurs institutions sont apparues dans divers domaines de l'industrie et du commerce. L'une des institutions observant l'influence des secteurs économiques a constaté qu'il avait mené de nombreuses réformes visant à réorganiser l'économie nationale et à attribuer des rôles économiques primaires. Dans le processus de développement, il est prévu de planifier les institutions publiques, depuis l'adoption de la gestion institutionnelle socialiste comme modèle de gestion jusqu'à la réorganisation. Appartenant aux institutions depuis 1982. Au fil du temps, ces institutions sont devenues la base de base du pays, car cela a conduit à l'émergence de nouvelles institutions de production, de développement et de distribution, qui jouent toutes un rôle important dans la promotion du développement national. Par conséquent, de ce point de vue, nous ferons une introduction générale basée sur ce sujet.¹

1 L'historique de l'entreprise :

Pendant la période coloniale, l'économie algérienne était entre les mains de centaines. Par exemple, nous avons constaté que la Fondation DERAFOUR, par rapport à la française (Diravor), possède un atelier de grande envergure à Alger qui opère dans tout le pays et dont le siège est à Alger. Les tâches principales sont le génie civil et l'installation de structures métalliques. . Après l'indépendance directe du maire d'Algérie, certaines institutions ont été revues et les décisions nécessaires ont été prises pour démarrer l'économie nationale de manière solide. L'une des décisions les plus importantes a été la nationalisation de la société DERAFOUR, connue sous le nom de SN-METAL, la National Metal Company. , Continué jusqu'en 1983.

¹ Documents fournis par la direction générale de l'entreprise.

2 Définition de l'institution mère :

En 1983, l'institution a été réorganisée à nouveau parce qu'elle a été réorganisée en quatre institutions à travers le pays.

- ❖ Fondation nationale FUNC CUIVRE ET CHOUDRENRIE.
- ❖ La société PROMETER est responsable de la fabrication des couvertures en plastique.
- ❖ FEROVIALE, avec pour mission de fabriquer des wagons.
- ❖ BATIMETAL est responsable de la structure métallique et de la maintenance industrielle.

2.1 Définition de PATI METAL Ouest :¹

La société cotée BATIMETAL est issue de la réorganisation de la société mère BATIMETAL dont le siège est à Ain Defla, soulignant que le département est l'une de ses quatre succursales car il s'agit d'une société par actions au capital de 120.000. 0,00 million DZD. Il se spécialise dans la fabrication de structures métalliques, l'industrie et l'installation du cuivre. Cette unité couvre une superficie de plus de 14 hectares et comprend environ 326 travailleurs, répartis en :

- Cadre 70.
- Contrôle et supervision 124.
- Agent d'exécution 132.

Localisation géographique :

BATIMETAL charpente Ouest est situé dans la zone industrielle de l'Ain Defla, à environ 150 kilomètres à l'ouest de la capitale, bordé par la voie ferrée au nord et la route nationale 04 au sud. La zone industrielle est composée de la société SIM et de la société nationale du cuir.

¹ Documents de l'entreprise

2.2 Les ressources humaines de l'entreprise :

BATIMETAL Charpente ouest possède des qualifications humaines représentées par de grandes compétences professionnelles dans des disciplines variées :

- Ingénieur d'État.
- Technicien supérieur.
- Compétence professionnelle.
- Simple employé.

2.3 Capacité financière :

BATIMETAL Charpente ouest dispose d'une bonne situation financière, grâce à l'immeuble et à l'ensemble des matériaux de production qu'elle a acquis, ainsi qu'aux revenus et au cuivre considérables qu'elle a obtenus grâce aux grands projets représentés par des bâtiments en fer.¹

3 Les fonctions, réalisations et objectifs de l'institution :

3.1 Les fonctions de l'entreprise :

Afin de mettre en œuvre la politique nationale de réalisation majeure, la fondation s'est fixé sa propre mission. Sa mission est :

- Contribuer à l'organisation et au développement de l'économie nationale.
- En fonction de l'évolution du monde d'aujourd'hui, développer et modifier la méthode de construction de la structure métallique.
- Assurer une haute qualité et des méthodes dans le domaine de la réalisation d'acier.
- Atteindre et fournir les meilleures réalisations.

¹ Les documents de l'entreprise.

3.2 Ses réalisations :

- Plusieurs stades.
- Tribunes de stade de football
- Différents types de partages administratifs
- Parking, comprenant : le premier hangar en mai, Alger et le port de Tourah.
- Ateliers de cimenterie à Tebessa et Chlef.
- La laiterie d'Arib Ain Dafla.
- Le nombre de bâtiments administratifs et de supermarchés.

La politique du nouveau gouvernement d'encourager la production nationale a eu un impact positif sur les activités de cette institution.

3.3 Ses objectifs :

L'entreprise s'efforce d'atteindre divers objectifs qui varient selon ses activités. Ces objectifs sont :

3.3.1 Objectifs économiques :

Soutenir le développement national dans le domaine de la construction artificielle dans le cadre de la création d'emplois.

- Créer et développer l'industrie de la production de cuivre.
- Soyez prêt et effectuez des recherches pour développer des produits.
- Gérer et utiliser toutes les capacités disponibles pour les crises de production.
- Travaillez dur pour survivre.
- Entrez sur le marché concurrentiel mondial pour obtenir la réponse la plus amicale.
- Améliorer l'image et la position de l'organisation sur les marchés locaux et internationaux.
- S'adapter à la réalité changeante du marché international.

Chapitre III : étude cde cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla

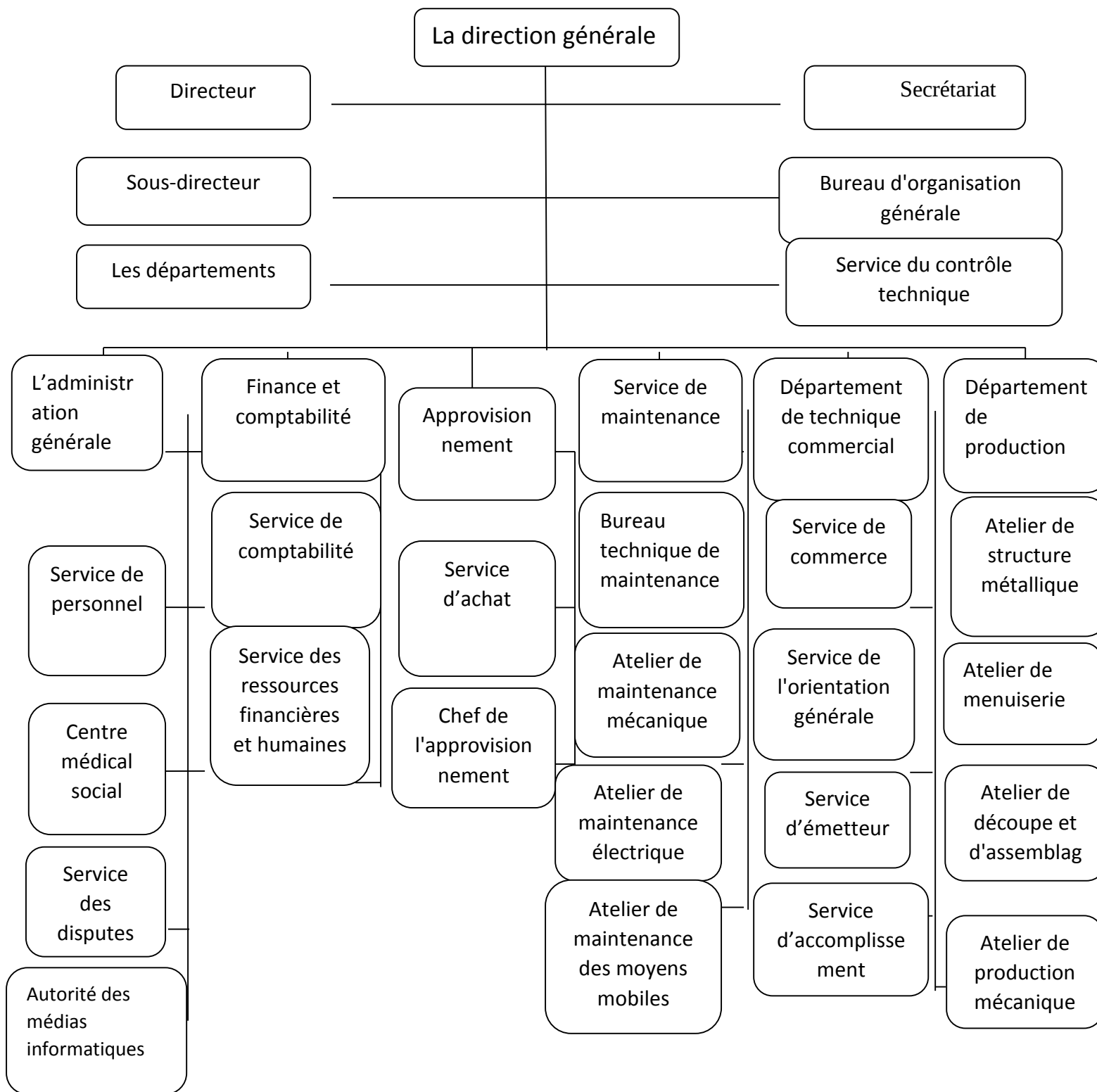
Principaux clients de BATIMETAL :

Sonatrach, Naftal, ministère de la Défense, Esmidal, Administration générale de la sécurité nationale, Administration générale de la jeunesse et des sports, ainsi que d'autres clients tels que les départements et les municipalités.

4 L'organigramme de l'entreprise :

Figure N°5 : l'organigramme de l'entreprise BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla.

Chapitre III : étude cde cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla



Source : organigramme de l'unité à partir des documents d'administration de BATIMETAL charpente.

4.1 Direction générale :

Elle est considérée comme le cerveau et le gestionnaire de l'institution, car elle se divise en :

- **Directeur** : il est considéré comme le premier fonctionnaire car il supervise tous les projets et réalisations de l'institution.
- **Sous-directeur** : c'est lui qui délègue et supervise l'établissement en l'absence du directeur.
- **Bureau d'organisation générale** : les tâches de ce bureau sont :
 - Réception des marchandises entrantes à l'unité (projets, demande de services ... etc.), qu'il examine ensuite et distribue aux personnes concernées. Il effectue également le même travail pour le courrier lié aux clients et fournisseurs, hommes d'affaires, entrepreneurs ... etc.
- **Département Supervision Technique** : travaille sur :
 - Maîtriser la production en termes de qualité.
 - Surveiller les erreurs techniques lors du soudage, mesuré, prendre soin de réduire les mauvaises performances et jouer le rôle de coordinateur des opérations internes telles que le forage, le soudage et le nettoyage des matières premières ... etc.
- **Secrétariat** : Son rôle est d'avoir confiance dans les intérêts des administrateurs et de l'ensemble de l'organisation.

4.2 Département de l'administration générale :

Divisé en :

- **Service du personnel** : le responsable de cette branche :
 - Etudiez les dossiers administratifs liés aux travailleurs.
 - Application des règles et lois du système interne.
 - Suivi continu de la carrière des travailleurs.

- **Service de sécurité** : supervisé par un agent de sécurité, qui assure la sécurité interne de l'entreprise et lui fournit des services.
- **Services de transport en commun** : il comprend la gestion des transports et fournit des transports spéciaux aux travailleurs des institutions et des services de nettoyage.
- **Service des disputes** : se spécialise dans le traitement des questions liées aux employés d'agence, impliquant les salaires, la prise de décision et d'autres questions.
- **Autorisation média informatique** : elle concerne principalement les apprentis et les professionnels.
- **Centre Médical Social** : Il a pour mission d'étudier l'état des travailleurs malades pendant les heures de travail avec la présence d'un médecin.

4.3 Département de production :

L'objectif principal du département de production est de convertir les principales ressources, les produits achetés en produits finis et d'obtenir ces produits. Les efforts des départements et ateliers suivants doivent être combinés.

- **Atelier de structure métallique** : Peignez la structure métallique pour éviter la rouille ou divers facteurs.
- **Atelier de menuiserie** : à cette étape, ces barres de fer sont percées et soudées ensemble.
- **Atelier de découpe et d'assemblage** : à cette étape, si nécessaire, le fer est découpé puis assemblé pour obtenir la structure métallique.
- **Atelier de production mécanique** : Cet atelier produit les pièces détachées mécaniques nécessaires aux clients et aux organisations internes.

4.4 Service d'approvisionnement :

Outre le bureau d'études requis par la recherche, il comprend également le service des achats, chargé de mettre à disposition de l'entreprise les différentes ressources nécessaires à l'organisation.

4.5 Département des technologies commerciales :

Il présente le projet aux clients et comprend :

- **Service commercial** : Sa fonction est de commercialiser des produits en recherchant des clients et des projets qui apparaissent dans les quotidiens.
- **Service de facturation** : effectue des factures pour les différents intérêts de l'unité (location de machines de levage, achat, vente de diverses structures métalliques, ... etc.).
- **Services d'orientation générale** : Les fonctions de ce département sont les suivantes :
 - Suivi du projet par un certain pourcentage dans les ateliers, la mise en œuvre et la technologie.
 - La diffusion des intérêts et des réalisations est annoncée avec toutes les informations.
 - Attribuer un numéro de série spécial à tous les différents fichiers clients.
- **Service des réalisations** : Il se compose de personnes affectées à la réalisation de divers projets du début à la fin, car il est considéré comme l'un des intérêts représentant l'unité auprès de la communauté externe.
- **Bureau d'études techniques** : Il étudie les projets en tant qu'étude technique car il se compose de trois branches :
 - La première branche : l'architecture.
 - La deuxième branche : diagramme schématique général.
 - La troisième branche : les dossiers techniques.

Section 02 : méthodologie de la recherche et d'étude :

Cette section décrit les méthodes de recherche utilisées pour tester les hypothèses. Tout d'abord, sur la base de la gestion des questionnaires d'un certain nombre d'administrateurs et de cadres supérieurs, ainsi que de la préparation d'entretiens avec le secrétaire du conseil d'administration de l'entreprise. Après avoir analysé les données fournies par ce dernier participant à l'enquête, il est possible de déterminer les résultats et d'apporter des réponses aux questions soulevées dans la question. Notre méthodologie de recherche intègre les différents aspects méthodologiques qui constituent et complètent notre cadre de recherche. Il s'agit de méthodes empiriques, de sélection de variables et d'indicateurs, de processus d'échantillonnage et de collecte de données, et enfin de méthodes de traitement des données.

1 Démarche méthodologique :

La méthode empirique se concentre ici sur l'analyse des pratiques de gouvernance existantes au niveau de BATIMETAL. Cela nécessite des enquêtes clés de nombreux responsables et dirigeants de l'entreprise. Par conséquent, la méthode utilisée doit pouvoir constituer une quantité d'informations suffisante pour analyser et évaluer l'existence des différentes pratiques de BATIMETAL.

Dans cette optique, cette recherche propose de construire :

1.1 Un questionnaire :

Les résultats suivants peuvent être rapportés :

- La perception et la compréhension des dirigeants et des responsables en général, des principes de gouvernance.
- L'existence des pratiques de gouvernance au sein de BATIMETAL.

À l'aide de questions directes (écrites) au gestionnaire, la première observation peut être vérifiée. Pour rendre la deuxième découverte mesurable, nous procédons :

- Identification des principaux mécanismes et pratiques applicables dans le contexte des entreprises publiques, en se référant à la littérature en la matière.
- Formulation de ces « mécanisme » sous forme de question concises, claires et construction des variables.

1.2 Choix des variables et des indicateurs :

Les variables et les indicateurs retenus sont les mécanismes de gouvernances « dite classique » celles-ci sont mesurées par les variables telles que : la culture, l'appartenance de l'entreprise et des dirigeants au même réseau, les croyances et valeurs, le niveau de confiance entre les différentes partie prenantes. Le choix de mécanisme de gouvernance est quant à lui guidé par des lignes directrices de gouvernance des entreprises publiques portant sur la détermination des mécanisme de gouvernance appropriés pour veiller à ce que les entreprises publiques soient gérées d'une manière semblable aux entreprises privées dans un contexte compétitif, et qui intègre les dimensions de gouvernances prises en considération par les principes de gouvernance des entreprise publiques. Et porte essentiellement sur le rôle de l'Etat, la responsabilité du conseil d'administration, la transparence et la diffusion de l'information, les relations avec les parties prenantes et leur traitement équitable, et enfin, les croyances et les valeurs. Quant à l'entretien, il porte sur les différentes structures de gouvernance au sien de BATIMETAL, la composition et les fonctions des différents groupes ou comités du conseil d'administration, la rémunération des administrateurs, le suivie systématiques des performances du CA, et enfin, les certains outils de transparence et de diffusion de l'information, au total, ces variables sont retenues pour être agrégées pour avoir une idée synthétique de la qualité de gouvernance.

1.3 Processus d'échantillonnage et de collecte de données :

Afin de mener des recherches empiriques, nous avons deux points :

- Préparer le déroulement de l'enquête sur le terrain.
- Identifier notre échantillon.
- Structurer le questionnaire.

➤ Déroulement de l'enquête sur le terrain :

L'enquête se déroule en deux étapes : la première consiste uniquement à soumettre un formulaire d'enquête, accompagné d'une lettre d'information précisant l'objet de la recherche et d'une demande de contact avec le superviseur ou le gestionnaire. Dans la deuxième étape, ils ont été visités pour expliquer le manque de compréhension des gens. De plus, afin d'approfondir et de mieux comprendre et réfléchir sur les enjeux soulevés, des entretiens sont souvent menés lorsque cela est possible.

L'enquête s'est déroulée avec les dirigeants de BATIMETAL Industrie ; directeurs centraux et directeurs des unités, et les responsables ; soient des chefs de départements et des responsables financiers, ainsi des membres du CA.

➤ Le choix de l'échantillon :

Afin d'assurer la représentativité de l'échantillon, certains critères ont été considérés pour sélectionner les sujets de l'enquête :

- La population est composée de directeurs centraux, de directeurs d'unité, de chefs de service, de directeurs financiers et de personnel administratif, en tenant compte du niveau de représentant par fonction.
- Cependant, l'échantillon est tiré au hasard, c'est donc un échantillonnage pratique.
- Enfin, pour la fiabilité de la recherche, nous avons élargi l'échantillon à **40 directeurs et gestionnaires.**

➤ Le questionnaire :

Le questionnaire a été formulé en fonction de l'objectif de la question, qui est de prêter attention aux points de vue et à la compréhension des administrateurs et dirigeants de BATIMETAL Industries sur la gouvernance d'entreprise, et d'évaluer leur adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise.

Notre questionnaire est ciblé et n'a pas encore été ouvert. Cela peut s'expliquer par les avantages du sujet en question. En effet, ce choix s'inscrit dans la volonté d'organiser des investigations dans le cadre des mécanismes de gouvernance applicables et applicables aux entreprises publiques.

Il contient trois (03) parties :

- Identification du répondant.
- Perception et compréhension de la bonne gouvernance d'entreprise.
- Les pratiques de gouvernance d'entreprise.

Pour faciliter la tâche aux personnes interrogées, nous avons choisi des types de questions très simples.

- Question fermée a choix unique
- Question fermé dichotomique
- Question fermé à choix multiple
- Question avec échelle de trois

Section03 : présentation et analyse des résultats de l'étude

Sur un nombre de 40 questionnaires distribués nous avons recueilli, un taux de réponse de 87,5 %, faute de non disponibilités de certaines. Dans la présente section, nous allons faire le dépouillement des questionnaires, d'abord nous commençons par une présentation descriptive des résultats, ensuite, nous précéderons à leur analyse.

1 Fiche signalétique :

- Sexe :

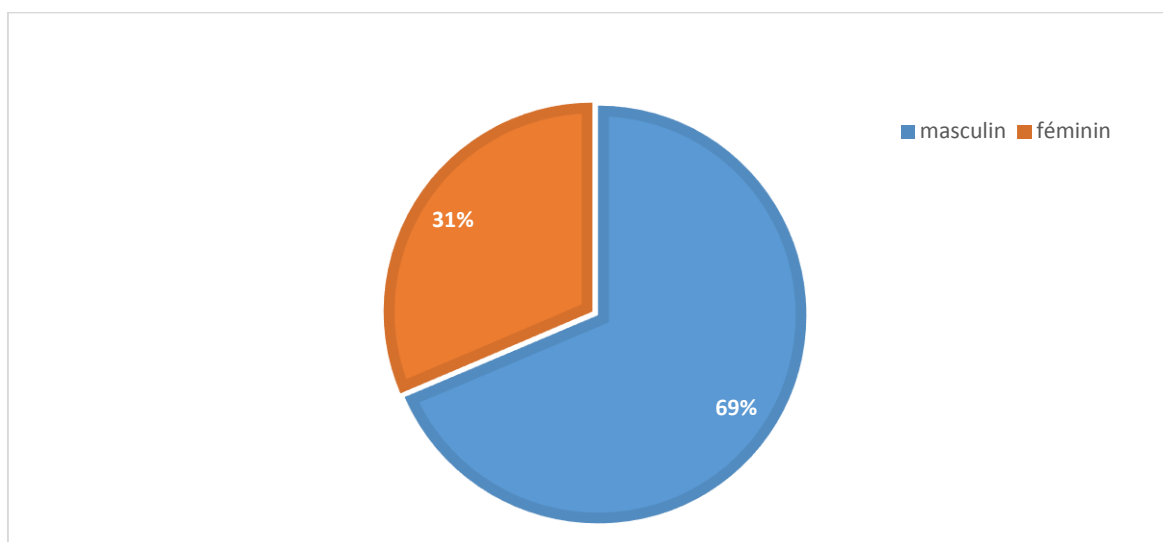
Tableau N°5 : La répartition de l'effectif par sexe

Réponse	Effectifs	Pourcentage
masculin	24	68,6
féminin	11	31,4
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25

Figure N°6 : La répartition de l'effectif par sexe

Figure N°6 : La répartition de l'effectif par sexe



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : étude de cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla

La figure ci-dessus montre la répartition de la population par sexe. Notre échantillon est composé de 31,4% de femmes et de 68,6% d'hommes. Les résultats observés indiquent que les hommes sont plus dominants que les femmes.

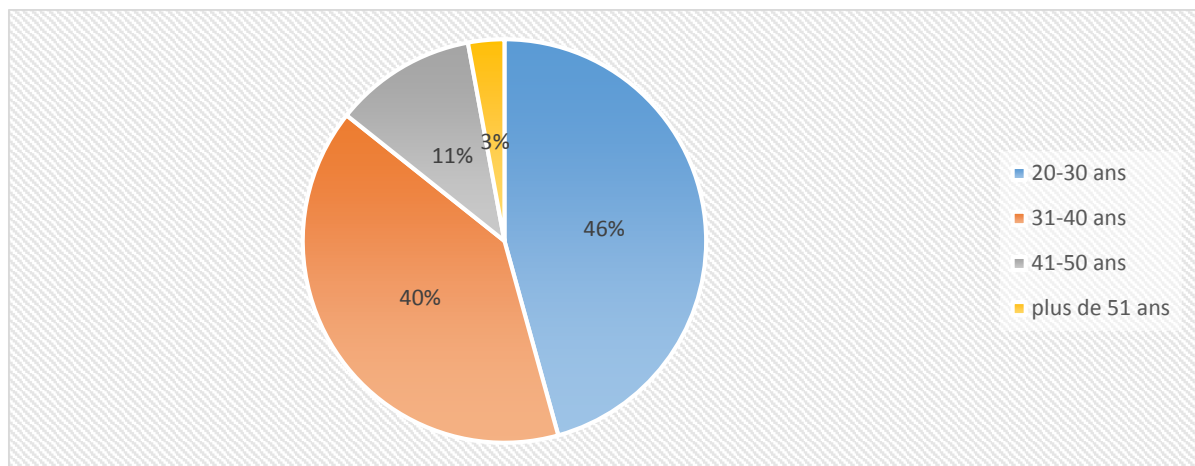
- **Âge :**

Tableau N°6 : la répartition de l'effectif par âge

Réponses	Effectifs	Pourcentage
20-30 ans	16	45,7
31-40 ans	14	40,0
41-50 ans	4	11,4
plus de 51 ans	1	2,9
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25

Figure N°7 : La répartition de l'effectif par âge



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Les résultats montrent que l'enquête couvre la majeure partie de la population de tous les groupes d'âge de 20 à 30 ans, soit 45,7%, ce qui laisse penser que la population active est principalement composée de jeunes. Parmi les employés âgés de 31 à 40 ans, 40% se classaient au deuxième rang, les employés âgés de 41 à 50 ans représentaient 11,4% et les employés de plus de 51 ans, 2,9%.

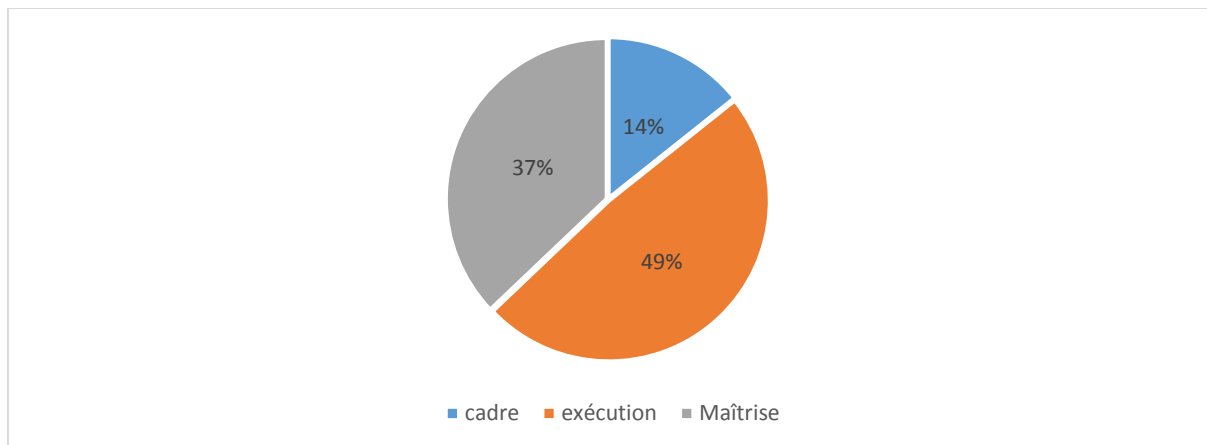
• Catégorie socioprofessionnelles :

Tableau N°7 : La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.

Réponses	Effectifs	Pourcentage
cadre	5	14,3
Exécution	17	48,6
Maîtrise	13	37,1
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Figure N°8 : La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Notre enquête a touché presque toutes les catégories professionnelles sociales avec des pourcentages variables. En effet, elle touche 48,6% des exécutants, 37,1% des maitrises et 14,3% des cadres.

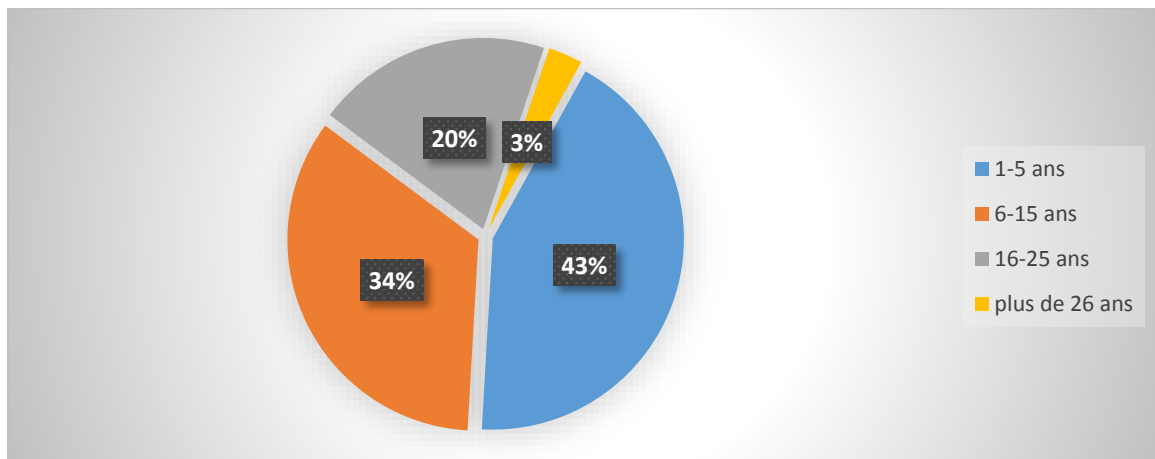
- Ancienneté :

Tableau N°8 : Répartition des effectifs selon l'ancienneté

Réponses	Effectifs	Pourcentage
1-5 ans	15	42,9
6-15 ans	12	34,3
16-25 ans	7	20,0
plus de 26 ans	1	2,9
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°9 : Répartition des effectifs selon l'ancienneté



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

L'objectif de cette question est de mettre l'accent sur les qualifications de la population enquêtée. On constate que 42,9% des salariés ont moins de 5 ans, 34,3% ont 6 à 10 ans, 20% ont 16 à 25 ans et 2,9% ont plus de 26 ans.

2 Analyse des axes du questionnaire

2.1 Méthode et normes d'évaluation de la performance des RH :

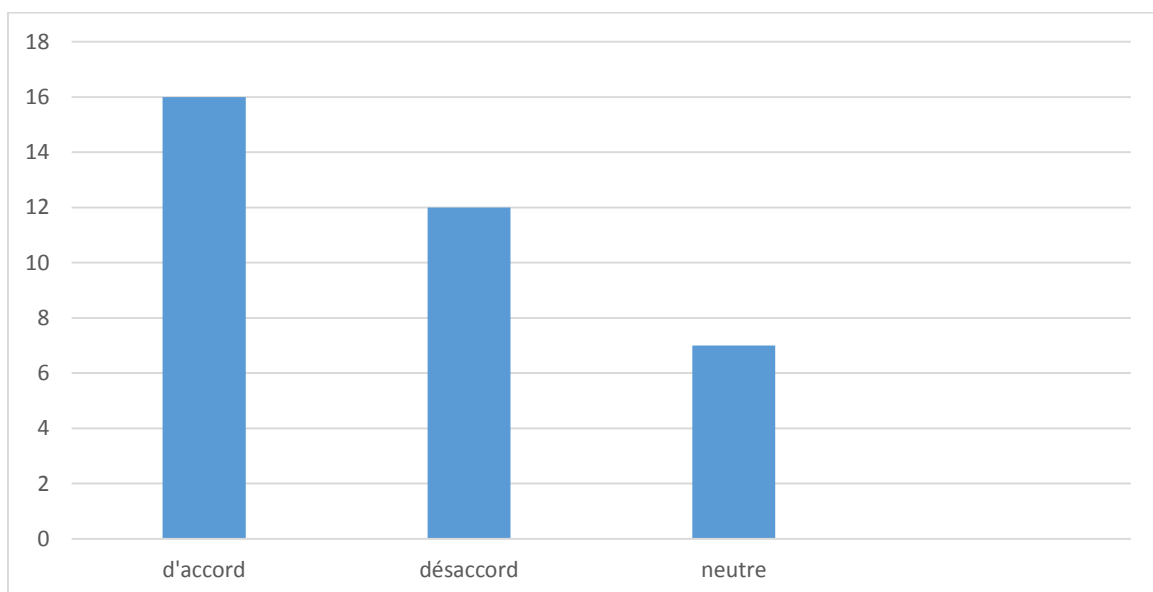
Question N°1 : les critères d'évaluation des performances utilisées par l'entreprise sont-elle suffisants pour évaluer votre performance ?

Tableau N°9 : Démontre si les critères d'évaluation des performances de l'entreprise sont suffisants pour évaluer les performances des employés.

Réponses	Effectifs	Pourcentage
d'accord	16	45,7
désaccord	12	34,3
neutre	7	20,0
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°10 : Démontre si les critères d'évaluation des performances de l'entreprise sont suffisants pour évaluer les performances des employés.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : étude de cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla

Nous avons remarqué dans le tableau ci-dessus que 16 personnes ont choisi (d'accord) 45,7% et que plus de la moitié des opinions des personnes de l'échantillon de recherche étaient dispersées parmi les 12 personnes de l'échantillon de recherche. La proportion d'entre eux qui ont choisi (pas d'accord) était de 34,3%. Le ratio de sélection (neutre) est de 20%, ce qui montre que les critères utilisés par l'entreprise sont insuffisants pour évaluer la performance des ressources humaines.

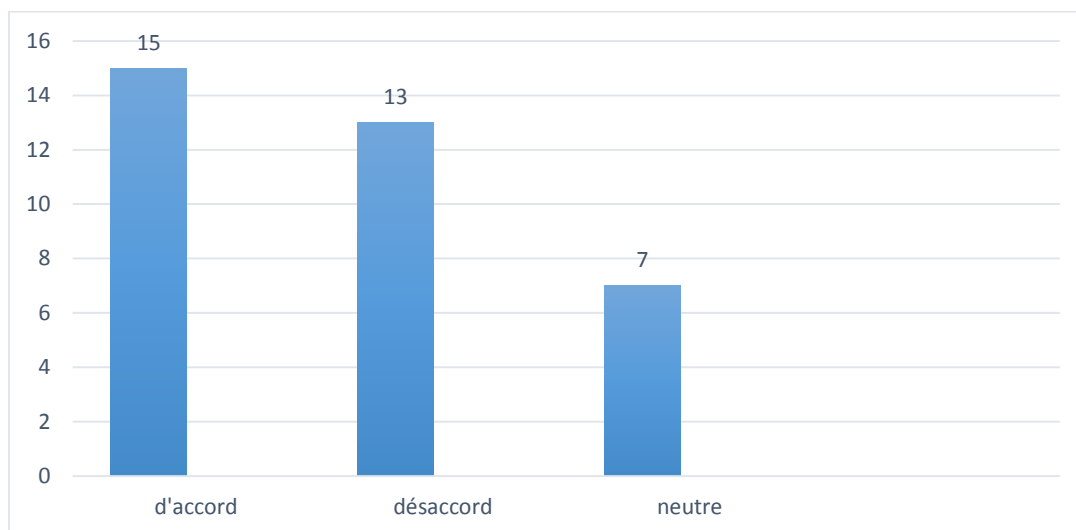
Question N °2 : Les critères d'évaluation sont-ils utilisés de manière objective et n'interfèrent pas avec des facteurs personnels ?

Tableau N°10 : démontre si les critères d'évaluation utilisés sont objectifs et n'interfèrent pas avec des facteurs personnels.

Réponses	Effectifs	Pourcentage
d'accord	15	42,9
désaccord	13	37,1
neutre	7	20,0
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°11 : démontre si les critères d'évaluation utilisés sont objectifs et n'interfèrent pas avec des facteurs personnels.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : étude cde cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla

Nous concluons du tableau ci-dessus que le degré de dispersion (désaccord) parmi les échantillons de l'étude représente 13 individus, avec des proportions de 37,1% et 20% (neutre), respectivement, comme le montre la figure 11, c'est-à-dire Les employés de l'entreprise estiment que les normes d'évaluation adoptées par l'entreprise ne sont pas objectives. Cela a conduit à l'intervention de facteurs personnels, car ceux qui ont choisi (d'accord) représentaient moins de la moitié de l'échantillon, soit 42,9%.

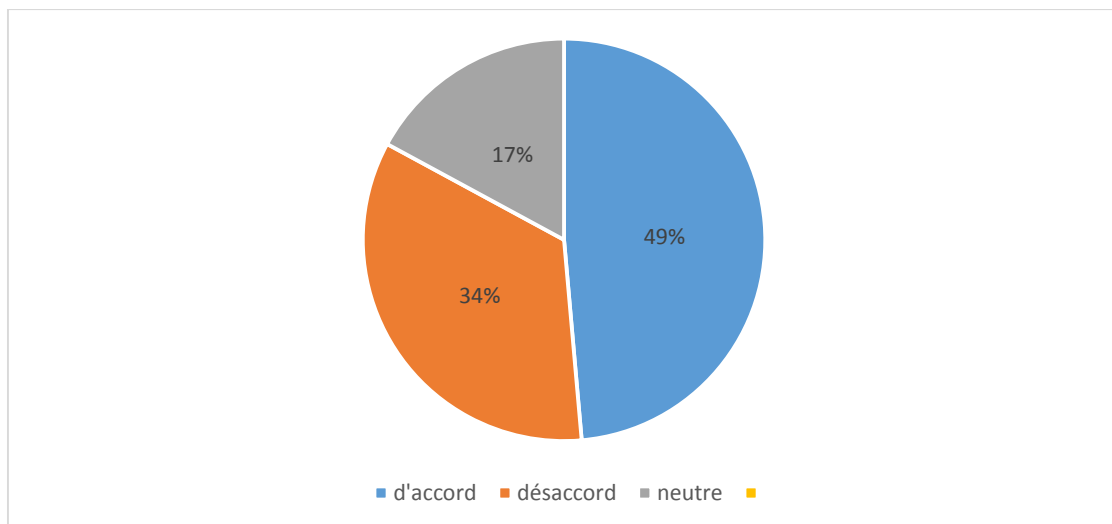
Question 3 : La table d'évaluation utilisée est différente, pas un modèle pour toutes les fonctions ?

Tableau N°11 : Indique si la table d'évaluation utilisée est différente, pas un modèle pour toutes les fonctions.

Réponses	Fréquence	Pourcentage
d'accord	17	48,6
désaccord	12	34,3
neutre	6	17,1
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°12 : Indique si la table d'évaluation utilisée est différente, pas un modèle pour toutes les fonctions.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : étude de cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla

Nous avons remarqué dans le tableau précédent que 17 personnes ont choisi (d'accord) 49%, ce qui signifie la moitié de l'échantillon, tandis que l'autre moitié des réponses étaient dispersées parmi (pas d'accord) 34 personnes, 3% et (neutre) 17,1 %, nous sommes arrivés à la conclusion que la plupart des personnes de l'échantillon de recherche estiment que l'agence utilise un formulaire d'évaluation différent pour le travail, plutôt que le formulaire d'évaluation standard pour tous les travaux.

2.2 La contribution du recrutement dans l'évaluation de la performance des RH

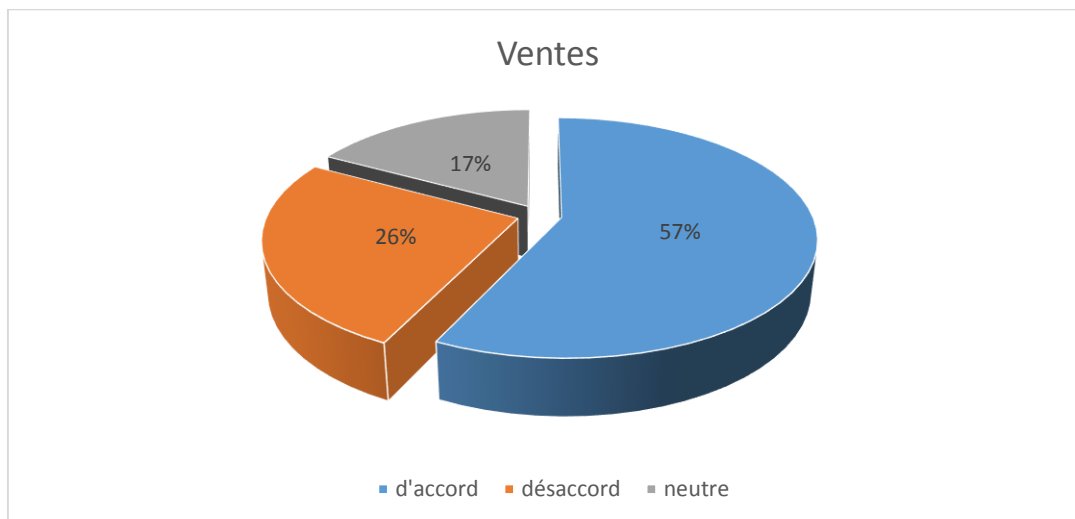
Question N°1 : Pensez-vous que le recrutement reflète la qualité de la méthode utilisée par l'entreprise ?

Tableau N°12 : L'impact du recrutement sur la qualité des méthodes utilisées par l'entreprise.

Réponses	Fréquence	Pourcentage
d'accord	20	57,1
désaccord	9	25,7
neutre	6	17,1
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°13 : L'impact du recrutement sur la qualité des méthodes utilisées par l'entreprise.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Cette question vise à comprendre l'impact du recrutement sur la qualité des méthodes utilisées pour évaluer la performance des ressources humaines. Nous avons remarqué sur le graphique que le recrutement reflète la qualité de la méthode utilisée par l'entreprise, car elle a reçu 57,1% d'approbation, tandis que 25,7% des employés ne sont pas d'accord pour dire que l'emploi reflète l'approbation de l'entreprise. La qualité et la neutralité de la méthode utilisée

Chapitre III : étude de cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla

par l'entreprise est de 17,1%. . Le fait que le recrutement influence l'évaluation du personnel explique ce résultat.

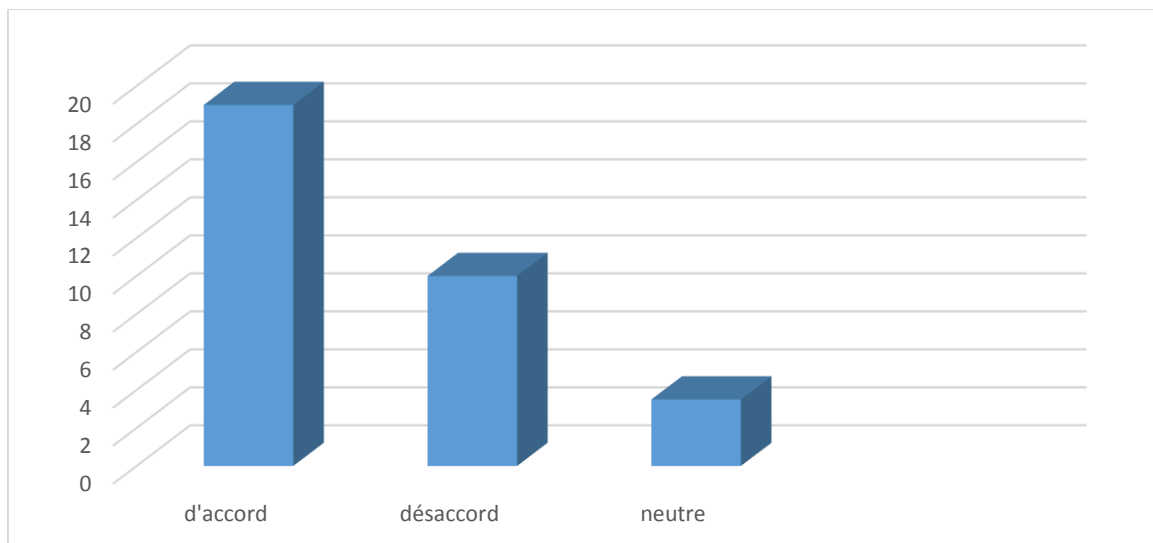
Question N°2 : pensez-vous que l'amélioration de la performance des ressources humaines est liée à l'amélioration du processus de recrutement ?

Tableau N°13 : l'impact du processus de recrutement sur l'amélioration de la performance des RH.

Réponses	Effectifs	Pourcentage
d'accord	19	54,3
désaccord	10	28,6
neutre	6	17,1
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°14 : l'impact du processus de recrutement sur l'amélioration de la performance des RH.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

À partir de la figure ci-dessus, nous remarquons que la plupart des opinions de l'échantillon de recherche choisissent (d'accord) 54,3%, et choisissent (pas d'accord) 28,6%. 17,1% des salariés ont choisi (Neutre), d'où il est conclu que selon la qualité des candidats sélectionnés, l'amélioration de la performance des ressources humaines est liée à l'amélioration du processus de recrutement.

Chapitre III : étude de cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla

Cela montre que l'indice de l'emploi joue un rôle important dans l'évaluation de la performance des ressources humaines et l'amélioration de sa performance.

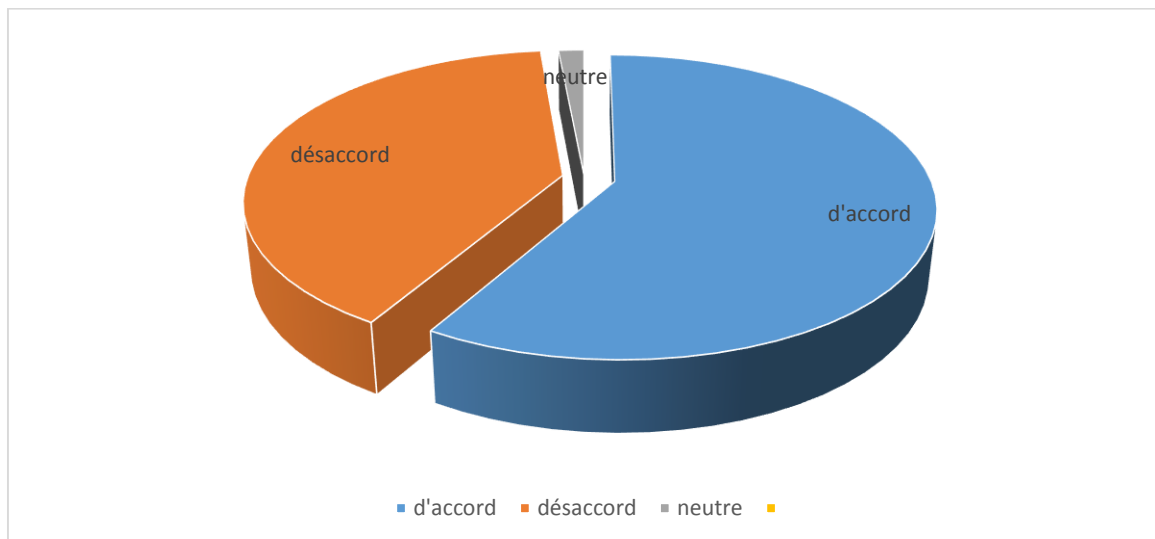
Question N °3 : Pensez-vous que le recrutement aide à mettre les bons travailleurs au bon endroit ?

Tableau N°14 : Indique si l'entreprise met les bons travailleurs au bon endroit.

Réponses	Fréquence	Pourcentage
d'accord	19	54,3
désaccord	13	37,1
neutre	3	8,6
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°15 : Indique si l'entreprise met les bons travailleurs au bon endroit.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Comme la montre la figure ci-dessus, l'indice d'emploi contribue à placer les travailleurs qualifiés dans des emplois convenables, car il est reconnu par 54,3% des membres de l'échantillon, dont 37% et 1% en désaccord, tandis que la réponse neutre Le taux est de 8,6%. L'emploi dans l'organisation met les bons travailleurs au bon endroit.

2.3 La contribution de la formation dans l'évaluation de la performance des RH :

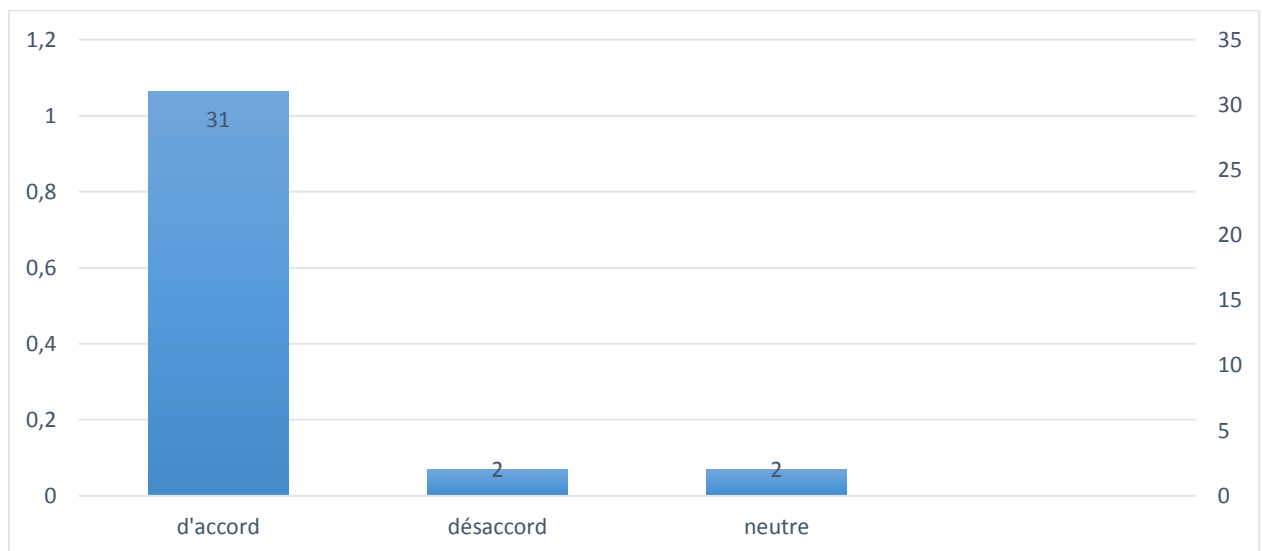
Question N°1 : Croyez-vous que la bonne formation influence votre degré de satisfaction au travail ?

Tableau N°15 : l'impact de la formation sur la satisfaction au travail.

Réponses	Effectifs	Pourcentage
d'accord	31	88,6
désaccord	2	5,7
Neutre	2	5,7
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°16 : l'impact de la formation sur la satisfaction au travail.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Cette question vise à comprendre l'impact de la formation sur la satisfaction au travail. Pour cette question, 88,6% des personnes reconnaissent que la formation aura une incidence sur la satisfaction au travail. Ce jugement s'expliquera par l'importance de la formation en cours d'emploi, qui garantit que tous les employés sont formés sur le tas, les besoins de l'emploi et les résultats attendus. Cela signifie que la formation est un facteur de satisfaction au travail.

Chapitre III : étude de cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla

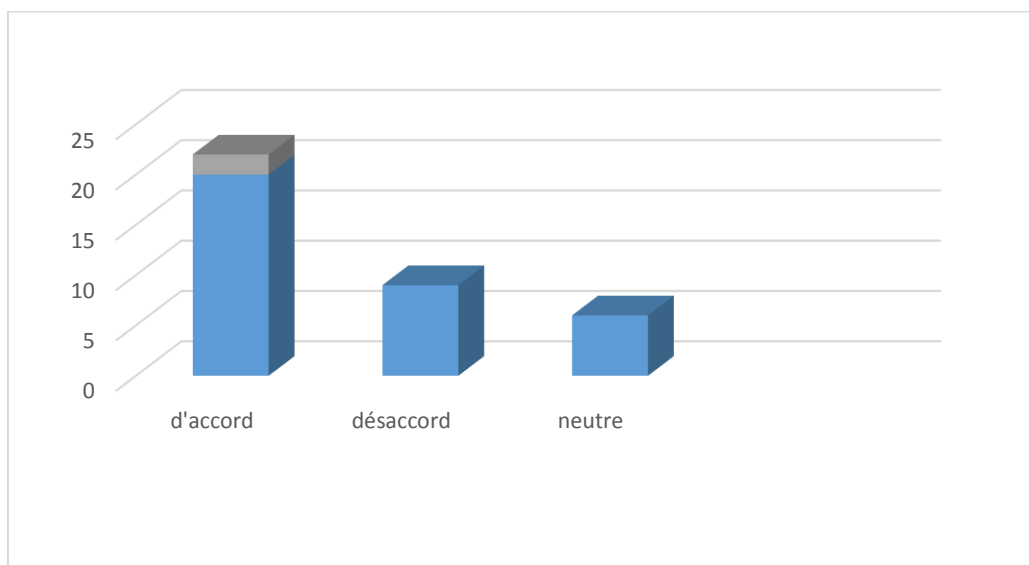
Question N °2 : Pensez-vous qu'une formation adaptée à vos besoins professionnels peut vous permettre de mieux participer au travail ?

Tableau N°16 : L'impact de la formation sur la santé mentale des employés.

Réponses	Effectifs	Pourcentage
d'accord	20	57,1
désaccord	9	25,7
neutre	6	17,1
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°17 : L'impact de la formation sur la santé mentale des employés.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre III : étude de cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla

Cette question vise à comprendre l'impact de la formation sur la santé mentale des employés. Concernant cet impact, nous avons remarqué que parmi la majorité des répondants qui ont assisté à la réunion, 57,1% ont convenu que la formation fournit la santé mentale aux employés au travail, tandis que 17,1% sont neutres et 25,7% Il n'y a pas de désaccord. Ce résultats, s'explique par le fait que la formation efficace influence sur le bien être psychologique.

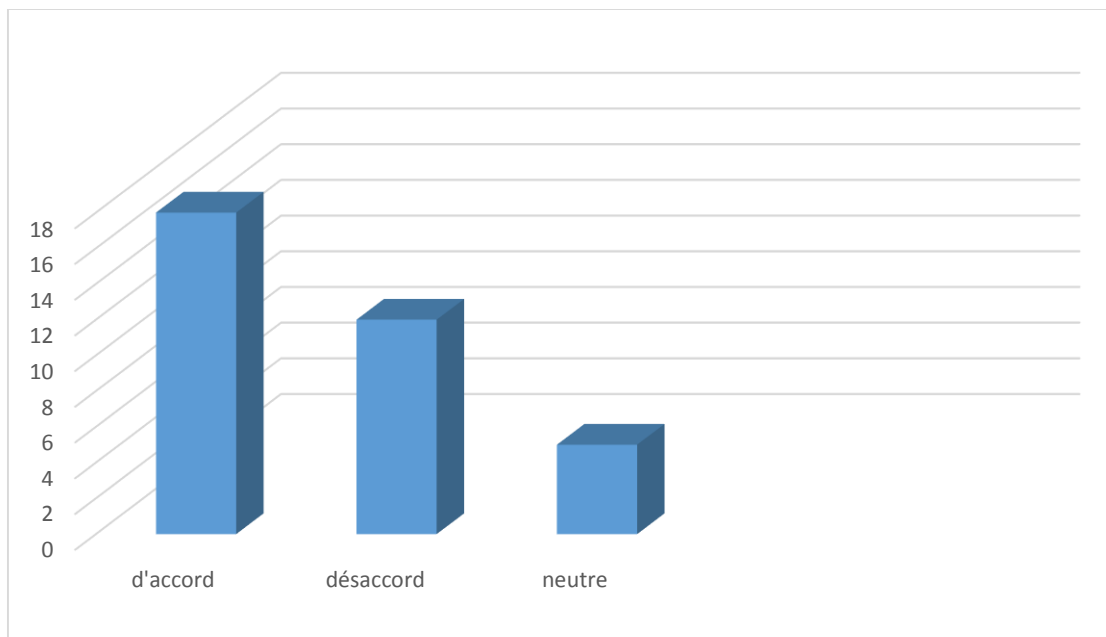
Question N °3 : Pensez-vous que la formation peut contribuer à améliorer la performance RH ?

Tableau N°17 : L'impact de la formation sur l'amélioration de la performance des ressources humaines.

Réponses	Effectifs	Pourcentage
d'accord	18	51,4
désaccord	12	34,3
neutre	5	14,3
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°18 : L'impact de la formation sur l'amélioration de la performance des ressources humaines.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Cette question vise à comprendre l'impact de la formation sur l'amélioration de la PRH

Concernant cet effet, nous avons remarqué que plus de la moitié des opinions de l'échantillon de recherche avaient 51,4% de réponses (d'accord), tandis que l'autre moitié avait des réponses comprises entre (aucune) 34,3% et (neutre) 14,3%. De là, nous pouvons tirer des conclusions, La formation contribue à améliorer l'efficacité des ressources humaines.

Cela signifie que la formation est un facteur important pour améliorer la performance des employés.

2.4 La contribution de l'absentéisme dans l'évaluation de la performance des RH :

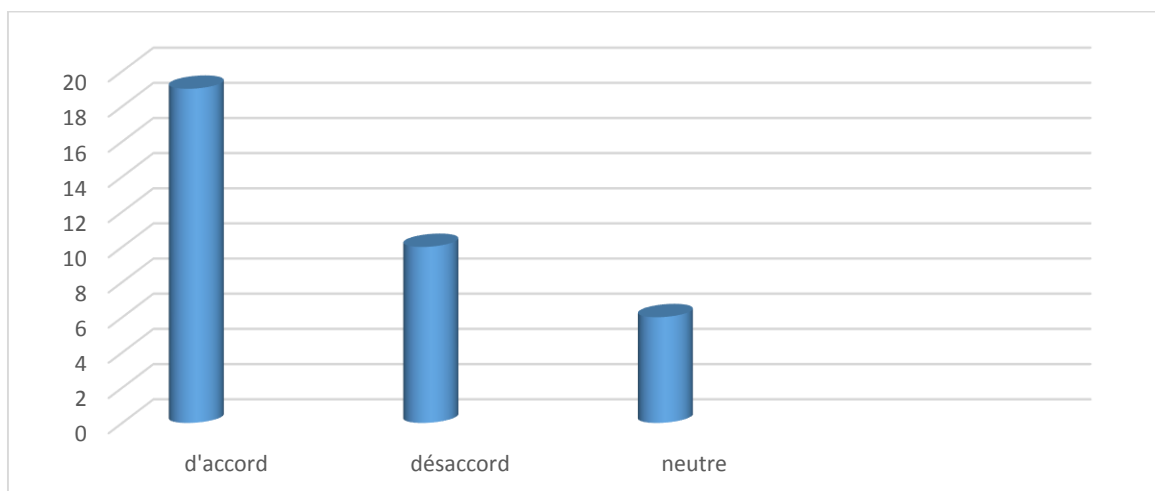
Question N °1 : Pensez-vous que l'absentéisme définit le degré de respect des règles de l'entreprise par les salariés ?

Tableau N°18 : Il montre si l'indicateur d'absentéisme permet de comprendre le degré d'engagement du travailleur et le respect des règles de l'entreprise.

Réponses	Effectifs	Pourcentage
d'accord	19	54,3
désaccord	10	28,6
neutre	6	17,1
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°19 : Il montre si l'indicateur d'absentéisme permet de comprendre le degré d'engagement du travailleur et le respect des règles de l'entreprise.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel

Chapitre III : étude de cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla

Nous avons remarqué dans le tableau que la majorité des opinions (d'accord) des répondants de l'échantillon de recherche étaient de 54,3%, celles qui ont répondu (non) étaient de 28,6% et celles qui ont répondu (neutre) étaient de 17,1%, nous avons donc conclu que , Les conditions de travail de l'agence ne sont pas adaptées au travail et réduisent les performances des travailleurs et l'absentéisme, ce qui entraîne une augmentation de l'absentéisme.

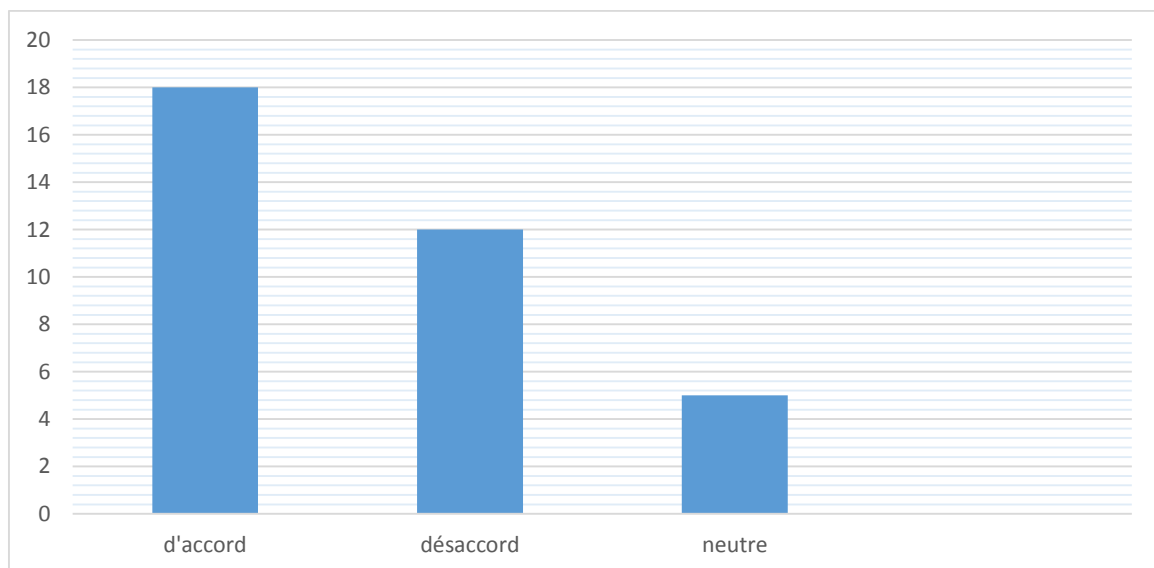
Question N °1 : Pensez-vous que l'absentéisme reflète les mauvaises conditions de travail de l'entreprise ?

Tableau N°19 : Indique si l'indice d'absentéisme est affecté par le sexe du travailleur.

Réponses	Effectifs	Pourcentage
d'accord	18	51,4
désaccord	12	34,3
neutre	5	14,3
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°20 : Indique si l'indice d'absentéisme est affecté par le sexe du travailleur.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Selon le tableau ci-dessus, nous avons remarqué que le sexe des travailleurs affecte l'indice d'absentéisme car il a été approuvé par 51,4%, alors que ceux qui sont en désaccord ne représentent que 34,3%. %, 14,3% se disent neutres.

2.5 L'utilisation du tableau de bord social dans l'entreprise :

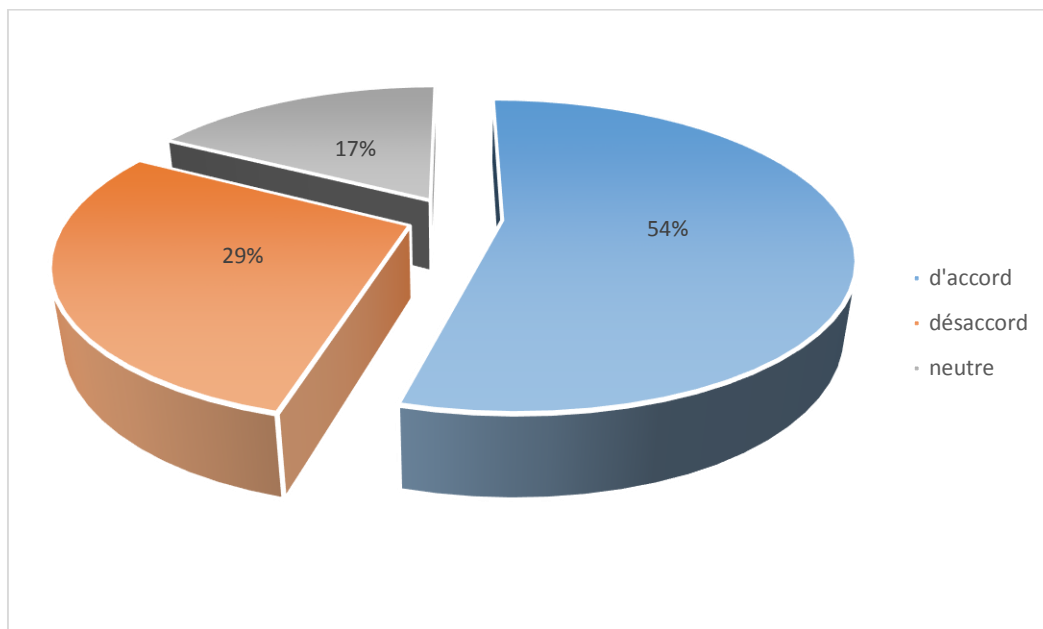
Question N°1 : pensez-vous que le tableau de bord contribue à prendre les décisions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ?

Tableau N°20 : l'impact de tableau de bord sur les objectifs de l'entreprise.

Réponses	Fréquence	Pourcentage
d'accord	19	54,3
désaccord	10	28,6
neutre	6	17,1
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°21 : l'impact de tableau de bord sur les objectifs de l'entreprise.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Nous avons remarqué à partir du tableau ci-dessus qu'il semble que 19 personnes ont répondu (d'accord) 54,3% et 28,6%, soit 10 personnes ont répondu (pas d'accord) et 6 personnes ont répondu (neutre) avec 17,1%. Les opinions des membres de l'échantillon ont conclu que le tableau de bord est la base pour prendre les décisions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

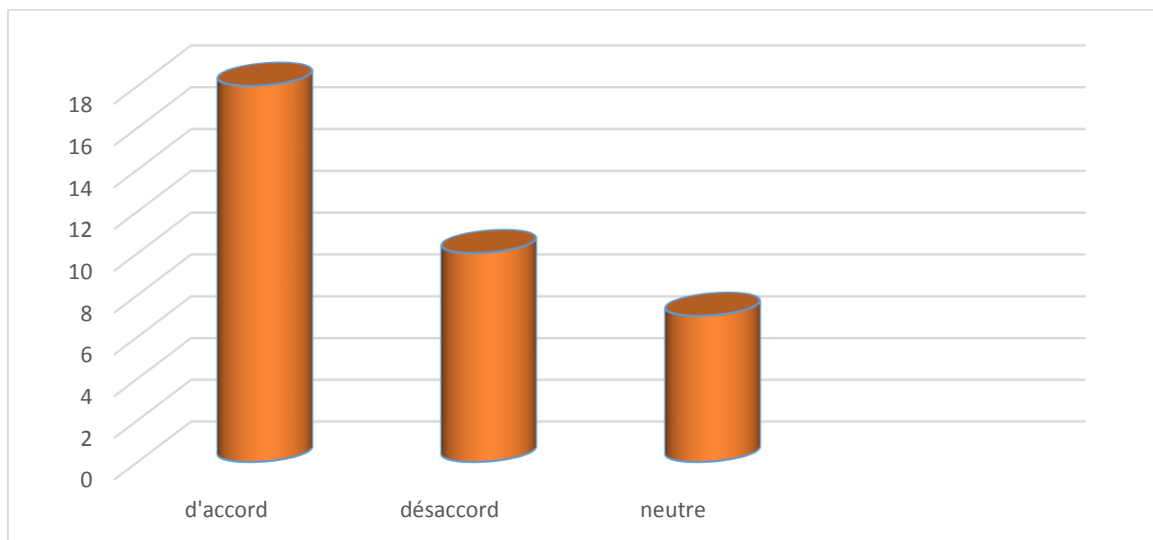
Question N°2 : pensez-vous que Le tableau de bord contribue à connaître les informations nécessaires pour faciliter l'exécution de ses tâches ?

Tableau N°21 : Il montre si le tableau de bord contribue à la connaissance par l'institution des informations nécessaires et facilite l'exercice de ses tâches.

Réponses	Fréquence	Pourcentage
d'accord	18	51,4
désaccord	10	28,6
neutre	7	20,0
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°22 : Il montre si le tableau de bord contribue à la connaissance par l'institution des informations nécessaires et facilite l'exercice de ses tâches.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel

À partir de ce tableau, nous concluons que l'agence essaie d'apprendre les informations nécessaires via le tableau de bord pour faciliter l'exécution de ses tâches. C'est la situation illustrée dans le tableau ci-dessus, où 50% choisissent (d'accord) et 31% choisissent (non D'accord), 18% choisissent (neutre).

Cela signifie que le tableau de bord contribue à connaître les informations nécessaires pour faciliter l'exécution de ses tâches.

Question N °3 : Pensez-vous que les tableaux de bord sociaux sont utilisés pour suivre les performances et les activités de l'entreprise ?

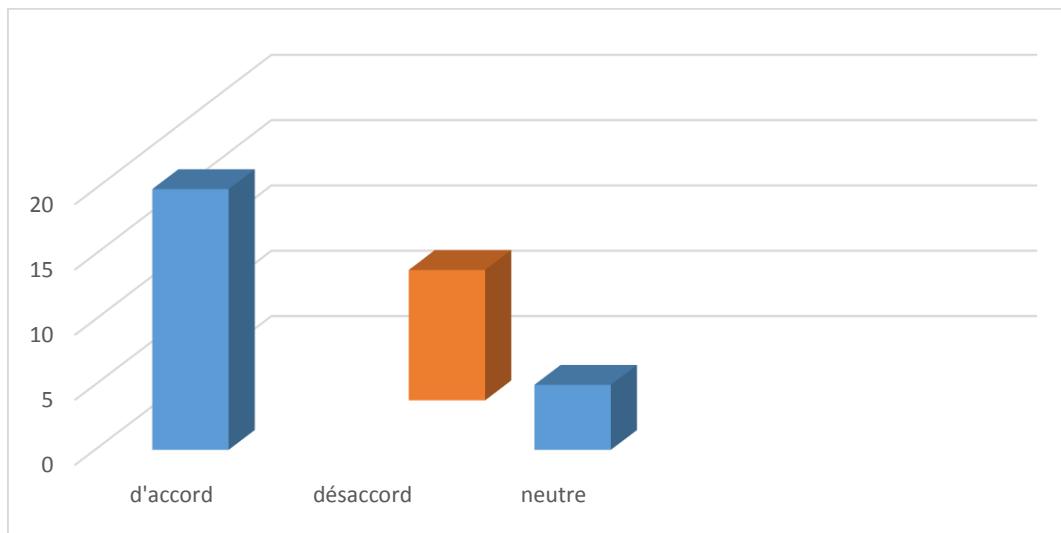
Chapitre III : étude cde cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla

Tableau N°22 : Indique si le tableau de bord est utilisé pour surveiller les performances et les activités de l'entreprise.

Réponses	Fréquence	Pourcentage
d'accord	20	57,1
désaccord	10	28,6
neutre	5	14,3
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°23 : Indique si le tableau de bord est utilisé pour surveiller les performances et les activités de l'entreprise.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

Il ressort clairement de la figure que 57,1% des répondants qui ont répondu (d'accord) ont des opinions, 28,6% sont opposés (pas d'accord) et 14,3% qui ont répondu (neutres). La moitié des commentaires ont convenu d'utiliser des tableaux de bord sociaux pour suivre les performances de l'organisation en temps réel et suivre ses activités.

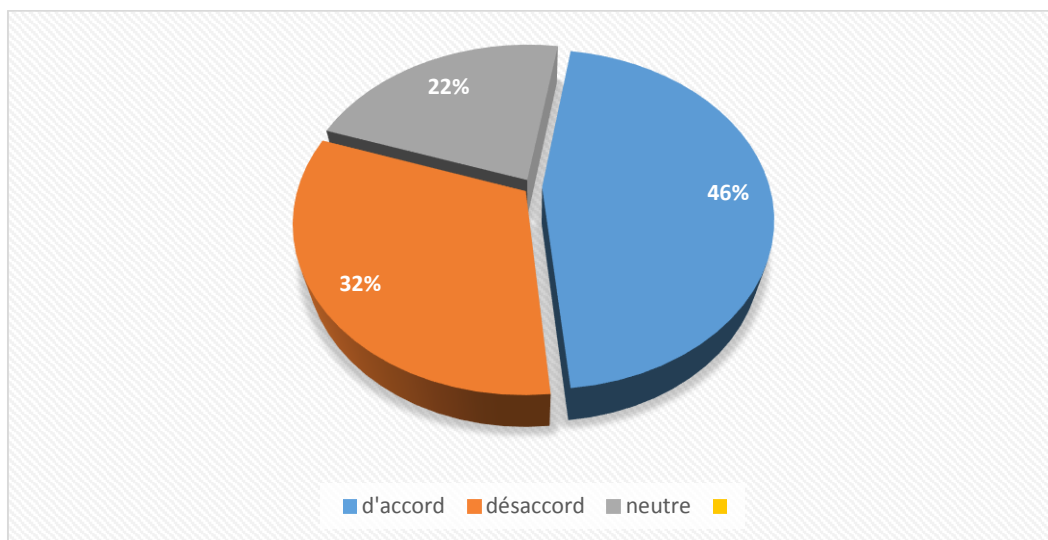
Question N °4 : Pensez-vous que les responsables RH utilisent des tableaux de bord sociaux pour atteindre les objectifs fixés ?

Tableau N°23 : Indique si le responsable RH utilise le tableau de bord social pour atteindre les objectifs fixés.

Réponses	Effectifs	Pourcentage
d'accord	18	51,4
désaccord	10	28,6
neutre	7	20,0
Total	35	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS version 25.

Figure N°24 : Indique si le responsable RH utilise le tableau de bord social pour atteindre les objectifs fixés.



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel Excel.

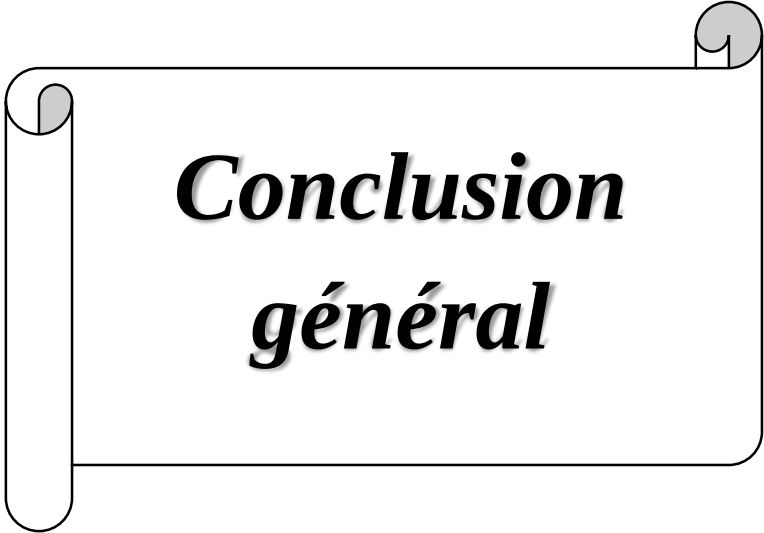
Comme la montre le tableau ci-dessus, la moitié des opinions des membres de l'échantillon estiment que les responsables des ressources humaines utilisent des tableaux de bord sociaux pour atteindre les objectifs fixés, car leur pourcentage est de 51,4% et la moitié des répondants sont entre les deux (pas d'accord) Entre 28,6% et (neutre) 20%.

Cela signifie que les responsables RH utilisent des tableaux de bord sociaux pour atteindre les objectifs fixés.

Conclusion :

L'objectif de ce dernier chapitre est de déterminer le niveau approprié des pratiques de gestion des ressources humaines (formation et recrutement) sur la base du tableau de bord social et de son impact sur l'évaluation de la performance des ressources humaines. BATIMETAL.

Afin d'évaluer la performance sociale, BATIMETAL doit utiliser différents tableaux de bord pour bien évaluer ses ressources humaines et atteindre ses objectifs.



Conclusion général

Conclusion général

Grâce à cette recherche et à la lumière des différents éléments et concepts de base associés au sujet, qui comprenait l'étude théorique et pratique, et en fonction des trois chapitres, il est apparu clairement que le tableau de bord social est un outil de gestion indispensable dans le processus de définition des objectifs, de prise de décision et de prise de décision. Il permet le suivi, la gestion et la mesure de plusieurs phénomènes, qu'ils soient humains, financiers ou autres, en plus d'avoir une caractéristique fondamentale d'être un outil flexible que les ajustements nécessaires peuvent y être apportés si nécessaire, et c'est l'une des méthodes les plus importantes pour évaluer la performance des ressources humaines de manière efficace et transparente.

Et grâce aux informations obtenues, la justesse des hypothèses a été répondue, ainsi que des résultats et des recommandations ont été obtenus.

Tests d'hypothèses :

Après avoir réalisé l'étude de terrain, nous pouvons tester la validité des hypothèses :

La première hypothèse : La première hypothèse concernant la contribution des indicateurs du tableau de bord social dans l'évaluation de la performance des ressources humaines a été confirmée sur le plan théorique en touchant les indicateurs d'évaluation de la performance des ressources humaines, qui sont : l'indice de formation, l'indice d'emploi, l'indice d'absence. Cela a également été prouvé dans le côté pratique de Grâce aux réponses des membres de l'échantillon d'étude à chacune des questions.

La deuxième hypothèse : La deuxième hypothèse, dans laquelle l'évaluation de la performance des ressources humaines est considérée comme une composante essentielle de l'organisation, a été confirmée par l'analyse de l'entretien qui a été mené avec le directeur des ressources humaines de la société BATIMETAL Charpente Ouest Ain Defla.

La troisième hypothèse : la troisième hypothèse a été confirmée, car BATIMETAL Charpente Ouest s'appuie sur le tableau de bord social pour évaluer la performance des ressources humaines, à travers les répondants des membres de l'échantillon sur le questionnaire. C'est dans celle-ci que nous avons touché à la mesure dans laquelle le tableau de bord social est utilisé dans l'institution, et cela montre que l'institution dépend sur des indicateurs de tableau de bord social pour évaluer la performance de ses ressources humaines.

Conclusion général

Nous avons conclu à travers l'étude que l'hypothèse principale qui traite : "l'apport de l'utilisation du tableau de bord social pour évaluer efficacement la performance des ressources humaines dans l'entreprise BATIMETAL Charpente Ouest. Corporation à l'aide de divers indicateurs", on peut dire que c'est une hypothèse correcte, et cela a été prouvé sur le plan théorique et appliqué. Est considéré comme une forme concise et systématique d'un ensemble d'indicateurs différents basés sur les besoins du décideur social, et permet à l'organisation d'orienter le processus de leadership dans la bonne direction sur la base d'un ensemble d'objectifs réalistes, et pour atteindre ces objectifs, il nécessite une évaluation efficace de la performance des ressources humaines.

Résultats :

Sur la base de ce qui précède et après avoir discuté des chapitres de l'étude, un ensemble de résultats a été atteint, qui sont résumés comme suit :

- Le service des ressources humaines de l'entreprise recherche toujours des objectifs identiques à ceux de l'administration en général.
- La gestion des ressources humaines est une fonction importante de l'organisation moderne, qui se préoccupe de l'utilisation de ressources humaines et de main-d'œuvre adéquates.
- La multiplicité des méthodes utilisées pour évaluer la performance des ressources humaines.
- La performance des ressources humaines est le reflet de la manière dont l'organisation utilise les ressources mises à sa disposition et les utilise d'une manière qui la rend capable d'atteindre ses objectifs.
- Le tableau de bord est un outil prédictif que l'organisation peut prédire dans le futur.
- Le tableau de bord social est un moyen de diriger les activités de gestion des ressources humaines, et le principal pilier pour prendre des décisions pratiques et stratégiques.
- Le tableau de bord social effectue plusieurs tâches, notamment : diagnostiquer, gérer le dialogue, motiver les fonctionnaires, améliorer les compétences, informer, surveiller, collecter des données et évaluer la performance des ressources humaines.
- Au cours de l'entretien, nous avons découvert que le processus d'évaluation de la performance des ressources humaines dans l'organisation passe par plusieurs étapes et qu'il comporte plusieurs critères d'évaluation.

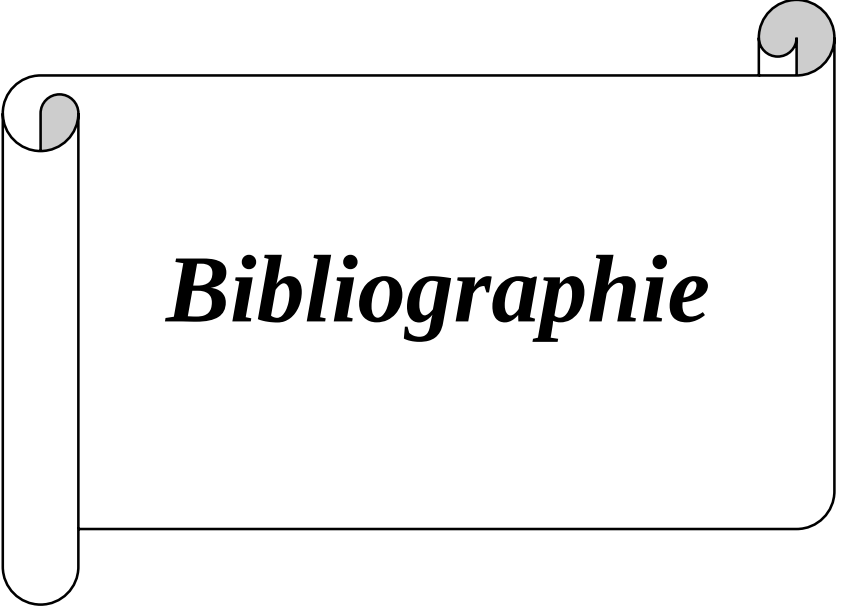
Conclusion général

- Le processus d'étude de la performance de la direction des ressources humaines de l'entreprise est mené par la direction des ressources humaines, et les objectifs de cette direction sont : Le développement et l'amélioration continue des compétences et des qualifications des ressources humaines en fonction des évolutions.
- Le tableau de bord social est un outil qui permet à l'organisation de suivre ses activités et de mener à bien ses tâches, ainsi que les fonctionnaires qui ont besoin d'informations sociales à prendre les décisions nécessaires.
- D'après les avis de l'échantillon d'étude, nous constatons que : L'indice de formation est considéré parmi les facteurs les plus importants qui affectent la performance des ressources humaines de l'entreprise, et cet effet se traduit par l'obtention de résultats positifs après la formation, comme une diminution des accidents du travail et une amélioration de l'efficacité de la ressource humaine dans son travail.
- L'entreprise BATIMETAL charpente Ouest s'appuie sur certains indicateurs du tableau de bord social comme un outil qui est familier avec tous les indicateurs d'évaluation de la performance et est l'une des bases pour le développement et la continuité de l'organisation.

Suggestions et recommandations de recherche :

- Après avoir présenté un ensemble de résultats, nous pouvons résumer les recommandations et suggestions les plus importantes comme suit :
- Pour que l'organisation travaille sur l'indice de l'emploi, elle doit placer le bon travailleur au bon endroit.
- La nécessité de se concentrer sur l'évaluation de la performance des ressources humaines de l'entreprise.
- Les résultats de l'évaluation des performances doivent être publics et non confidentiels, les employés ayant le droit de se plaindre.
- La nécessité d'impliquer les personnes actives dans l'élaboration d'indicateurs sociaux liés à leurs domaines de travail et liés au conseil de leadership social.

Se positionner sur les forces et les faiblesses comme élément essentiel dans la lecture et l'analyse des indicateurs du tableau de bord social pour améliorer la performance des ressources huma



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- ❖ LDOLAN Simon : La gestion des ressources humaines, 4eme édition, Ed : PEARSON Education paris, 2008.
- ❖ SEKIOU (L) et autres : gestion des ressources humaines, édition de Boeck Université, 2^e édition, canada, 2001.
- ❖ CADIN (L) et autres : GRH, édition Dunod, 4^e édition, paris, 2012.
- ❖ LE GALL, (J-M) : Gestion des ressources humaines, édition PUF, France, 2002.
- ❖ JEAN-MARIE Pertti : gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, 1998.
- ❖ BOYER Luc et EQUILBEY Noel : G.R.H. nouvelle pratique, EMS Editions, 2003.
- ❖ BAGGIO (S) et SUTTER (P-E) : la performance sociale au travail, mars lab, France, 2013.
- ❖ AHMED ZAID (M) et CHERTOUK : «contribution performance financière et performance sociale dans l'entreprise publiques algériennes », valencia, N 360, 21 octobre 2011.
- ❖ FOUIRGOUS (J.M) et ITURRALE (B) : Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise, éditions d'organisation. Paris, 1991.
- ❖ FRASER (T.M) : « Stress et satisfaction au travail », organisation internationale du travail, Genève, N°50,1983.
- ❖ SYLVIE S-O, et autre : relever les défis de la gestion des ressources humaines, John Wiley, Canada, 2^{ème} Edition, 2004.
- ❖ LEROY Michel : « le tableau de bord au service de l'entreprise ».
- ❖ TAIEB.J-P : « le tableau de bord de la gestion social »Ed. Dunod, paris, 6^{ème} Edition, 2011.
- ❖ BOIX(D) : FEMINIER(B) : le tableau de bord facile, Edition D'ORGANISATION, paris, 2005.
- ❖ BOIX(D) : le tableau de bord, un dispositif de management, édition D'ORGANISATION, paris, 2005.
- ❖ KARINE Fontaine-GAVINO Adrien Zambeaux : Bilan sociale et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines, COLLECTION « Les diagnostics de l'emploi territorial » hors-série n°9 Décembre 2005
- ❖ JEANE-YVES Le Louarn : Les tableaux de bord ressources humaines le pilotage de la fonction RH, Edition LIAISONS, 2008.

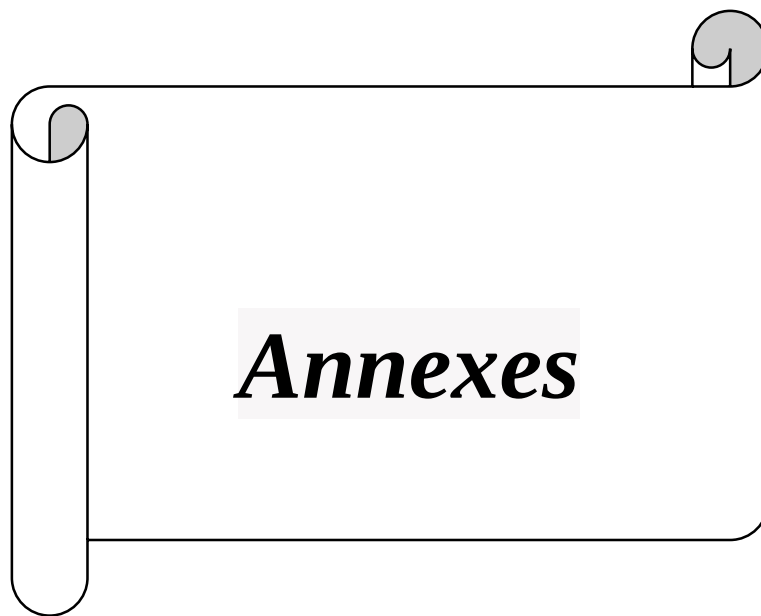
- ❖ GUERRERO, S : « les outils de l'audit social optimiser les RH », Ed. DUNOD, Paris, 2008.
- ❖ ALAZARD C, Sabrina SEPARI : « contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2007.
- ❖ TAIEB.J-P : « les tableaux de bord de la gestion social », Ed. DUNOD, Paris, 6^{ème} Edition, 2011.
- ❖ Mustafa Najeeb Shawash, Gestion du personnel, première édition, Amman, Maison d'édition et de distribution Al-Shorouk, 1996.

Travaux universitaires :

- ❖ ACHTE (I) et autres : comment concilier la performance et le bien-être au travail ? mémoire MBA RH, université paris DAUPHINE, 2010.
- ❖ CHEVREFILS (M.H) : Étude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel, Mémoire grade de maîtrise en relations industrielles, la Faculté des études supérieures, Mai 2013.
- ❖ MARZOUK, (C) : essai de la mise en place des tableaux de bord ressources humaines, mémoire de fin cycle pour l'obtention du diplôme master (option : GRH), EHEC, ALGER.
- ❖ Sarah HAMDI : Tableau de bord social « La base de la prise de décision pour la gestion des ressources humaines », le Forum international sur la prise de décision dans la société économique, Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, Université Mohamed Boudiaf, Messila, les 14 et 15 avril 2009.

Rapport et documents administratifs :

- ❖ Documents fournis par la direction générale de l'entreprise.
- ❖ BATIMETAL, Annuaire statistique, 2017.



Annexe 1 : tableau de bord qualité 4^{ème} trimestre 2015

N° IQ	Libellé de l'indicateur	Attente l'organisme	Fréquence de mesure	objectif	tolérance	Résultat période	Etat
IQ 01	Taux d'absentéisme	Réduire le niveau des absences	T	Moins de 05%	1%	5.75%	BON
IQ 02	Taux de fais du personnel	Réduire les frais	T	Moins de 05%	5%	12%	BON
IQ 03	Taux d'accident de travail	Augmentation de l'intégration du personnel	T	Moins de 05%	0.25%	0.27%	BON

Taux d'absentéisme = heures perd / heures prévision*100 (heures prévision = 173* Nbr des effectifs)

Taux frais du personnel = (frais de personnel prévision-frais personnel réel) /frais de personnel réel

Taux d'accident de travail = (heurs perd ACC de travail / heurs possibles)*100

Commentaires :

Annexe 2 : questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en sciences commerciale option management des ressources humaines à l'école des hautes études commerciale (HEC Alger), et portant sur le thème « le tableau de bord social et son rôle dans l'évaluation des performances des RH », en tant que collaborateurs votre avis nous intéresse. Je veux rappeler que vos réponses sont d'une aide précieuse pour l'aboutissement de mon travail dans les meilleures conditions.

Ce questionnaire est structuré en deux parties :

1^{ère} partie : Informations générales

2^{ème} partie : Informations relatives au tableau de bord

1^{ère} partie : Informations générales :

Sexe :

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin

Age :

- ☐ 20-30 ans
- ☐ 31-40 ans
- ☐ 41-50 ans
- ☐ Plus de 51 ans

Catégorie socioprofessionnelle :

- ☐ Cadre
- ☐ Maîtrise
- ☐ Exécution

Ancienneté :

- ☐ 1-5 ans
- ☐ 6-15 ans
- ☐ 16-25 ans
- ☐ Plus de 26 ans

2^{ème} partie : Informations relatives au tableau de bord

Les méthodes et critères utilisés pour évaluer la performance des RH :

Degré de Satisfaction	D'accord	désaccord	Neutre
Questions			
les critères d'évaluation des performances utilisées par l'entreprise sont suffisants pour évaluer votre performance ?			
es critères d'évaluation utilisé sont objectifs n'interfèrent pas avec les facteurs personnels			
les formulaires d'évaluation utilisée sont différent, pas un modèle pour tous les fonctions			

La contribution du recrutement dans l'évaluation de la performance des RH :

Degré de Satisfaction	D'accord	désaccord	Neutre
Questions			
le recrutement reflète la qualité des méthodes utilisées par l'entreprise ?			
Le recrutement aide à placer le bon travailleur dans le bon emploi ?			
L'amélioration de la performance des ressources humaines est liée à l'amélioration du processus de recrutement ?			

La contribution de la formation dans l'évaluation de la performance des RH :

Degré de Satisfaction Questions	D'accord	désaccord	Neutre
Croyez-vous que la bonne formation influence votre degré de satisfaction au travail ?			
Pensez-vous que le fait d'avoir une formation adéquate à vos besoins de poste permet de mieux vous impliquer dans votre travail ?			
pensez-vous que la formation contribue à connaître l'amélioration de la performance des RH ?			

La contribution de l'absentéisme dans l'évaluation de la performance des RH :

Degré de Satisfaction Questions	D'accord	désaccord	Neutre
La contribution de l'absentéisme pour savoir dans quelle mesure le travailleur respecte les règles de l'entreprise ?			
L'absentéisme reflète les mauvaises conditions de travail dans l'entreprise ?			

L'utilisation du tableau de bord social dans l'entreprise :

Degré de Satisfaction Questions	D'accord	désaccord	Neutre
pensez-vous que le tableau de bord contribue à prendre les décisions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ?			
Le tableau de bord contribue à connaître les informations nécessaires pour faciliter l'exécution de ses tâches ?			

Le tableau de bord social est utilisé pour suivre les performances et les activités de l'entreprise ?			
Le responsable des ressources humaines utilise le tableau de bord social pour atteindre les objectifs fixés			

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Résumé

الملخص

Sommaire

Introduction générale..... 2

Chapitre I : La gestion des ressources humaines 6

Section 01 : Notions générales sur la gestion des ressources humaines. 7

1 L'historique et L'importance de la GRH : 8

2 Définition et objectif de la GRH : 10

2.1 Définition de la gestion des ressources humaines : 10

2.2 Les objectifs de la gestion des ressources humaines : 11

3 Les missions et les enjeux de la GRH : 13

3.1 Les missions de la gestion des ressources humaines : 13

3.1.1 Administrer efficacement : 13

3.1.2 Développer la motivation et l'implication des salariés : 13

3.1.3 Favoriser le changement : 14

3.1.4 Mettre un œuvre la stratégie : 14

3.2 Les enjeux de la gestion des ressources humaines : 15

Section 02 : Concept de performance des ressources humaines : 17

1 L'origine du terme performance sociale : 18

2 Définition de la performance sociale : 18

3 Les dimensions de la performance sociale : 19

3.1 Dimension eu démonique de la performance social au travail : 20

3.1.1 Implication au travail : 20

3.1.2	Engagement organisationnel :	21
3.1.3	Congruence :	21
3.1.4	Sens du travail :	21
3.1.5	Valeur travail :	22
3.2	La dimension hédonique de la performance sociale au travail :	23
3.2.1	Climat social :	23
3.2.2	Exposition aux stress :	24
3.2.3	Bien-être subjectif au travail :	25
3.2.4	Satisfaction au travail :	25
3.2.5	Justice organisationnelle :	25
3.3	Concepts à la fois eu démonique et ethniques :	26
3.3.1	Qualité e vie au travail :	26
3.3.2	Santé mentale des salariés	26
Section03 : Les objectifs et les méthodes d'évaluation de la performance RH.		28
1	Les méthodes d'évaluation de la performance des ressources humaines :	29
1.1	Méthode de contrôle ou d'enquête :	29
1.2	Méthode de configuration multiple :	29
1.3	Méthode de comptabilité des ressources humaines :	31
2	Les objectifs d'évaluations des performances des RH :	31
2.1	Les objectifs de l'entreprise :	32
2.2	Les objectifs du management :	33
2.3	Les objectifs de l'évalué :	34
Conclusion :		35
chapitre II : le TBS, concept, élaboration et son rôle dans l'évaluation des RH		37
Section 01 : Généralité sur un tableau de bord :		38
1	Définition du tableau de bord :	38
2	Objectifs du tableau de bord :	39

2.1	Le tableau de bord comme instrument de mesure :	39
2.2	Le tableau de bord comme instrument de contrôle et de comparaison :	39
2.3	Le tableau de bord aide à la décision :	40
3	Les fonctions du tableau de bord :	40
3.1	Fonction de contrôle et de comparaison :	40
3.2	Fonction de dialogue et de communication :	40
3.3	Fonction de gestion, de guide et d'analyse :	41
3.4	Fonction de motivation :	41
3.5	Fonction de contribution à la formulation des objectifs :	41
3.6	Fonction de reporting :	41
4	Différence entre tableau de bord et reporting :	41
5	Les différents types de tableau de bord :	43
5.1	Le tableau de bord stratégique	43
5.2	Tableau de bord opérationnel	43
5.3	Tableau de bord prospectif :	43
Section 02 : le tableau de bord social et son élaboration.		46
1	Le tableau de bord social :	46
1.1	Définition du tableau de bord social :	46
1.2	Le rôle d'un tableau de bord social :	46
1.2.1	Le tableau de bord, instrument de contrôle et comparaison.....	47
1.2.2	Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	47
1.3	Les clients de tableau de bord :	49
1.4	Les caractéristiques d'un tableau de bord :	50
2	L'élaboration d'un tableau de bord RH :	51
2.1	Le tableau de bord de la DRH :	51
2.2	La construction d'un tableau de bord RH :	52

Section 03 : La contribution du tableau de bord social dans l'évaluation de la performance des RH :	54
1 La contribution de l'indice du recrutement à l'évaluation de la performance des RH :	54
1.1 Coût du recrutement :	54
Le coût du recrutement est calculé en intégrant les coûts suivants :	54
1.1.1 Le coût de la source candidate :	54
Il comprend le coût de la publicité et le coût des agences privées.....	54
1.1.2 Les frais du transport et d'hébergement :	54
1.1.3 Le coût de l'employé du bureau du recrutement :	55
1.1.4 Le coût de l'apprentissage du nouvel employé :.....	55
1.2 Durée du recrutement :	55
1.2.1 La période de polarisation :.....	55
1.2.2 La période de sélection :.....	55
1.3 Prouver la fiabilité des méthodes de sélection :	56
2 Contribution de l'indice de formation à l'évaluation de la performance des RH :.....	56
2.1 Définition de la formation :	57
2.2 Coût et durée de la formation :	57
2.3 Évaluation de l'efficacité de la formation :.....	57
3 La contribution de l'indice des conditions de travail à l'évaluation de la performance des RH :	58
3.1 Absentéisme :	58
Pour mesurer la gravité de l'absentéisme, nous utilisons les indicateurs suivants :	58
3.2 Le turn-over :	59
3.2.1 Coût du roulement de la main-d'œuvre :	59
3.2.2 Les accidents du travail :	59
3.2.3 Coût des accidents du travail :.....	59
Le coût des accidents du travail comprend les éléments suivants :	59
3.3 Les conflits du travail :	60

3.3.1	Le coût du conflit :	60
Conclusion :		60
chapitre III : étude de cas BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla		62
Section 01 : présentation de l'entreprise BATIMETAL Charpente		64
1	L'historique de l'entreprise :	64
2	Définition de l'institution mère :	65
En 1983, l'institution a été réorganisée à nouveau parce qu'elle a été réorganisée en quatre institutions à travers le pays.		65
2.1	Définition de PATI METAL Ouest :	65
2.2	Les ressources humaines de l'entreprise :	66
2.3	Capacité financière :	66
3	Les fonctions, réalisations et objectifs de l'institution :	66
3.1	Les fonctions de l'entreprise :	66
3.2	Ses réalisations :	67
3.3	Ses objectifs :	67
3.3.1	Objectifs économiques :	67
4	L'organigramme de l'entreprise :	68
4.1	Direction générale :	70
Elle est considérée comme le cerveau et le gestionnaire de l'institution, car elle se divise en :		70
4.2	Département de l'administration générale :	70
4.3	Département de production :	71
4.4	Service d'approvisionnement :	72
4.5	Département des technologies commerciales :	72
Section 02 : méthodologie de la recherche et d'étude :		73
1	Démarche méthodologique :	73
1.1	Un questionnaire :	73

Les résultats suivants peuvent être rapportés :	73
1.2 Choix des variables et des indicateurs :	74
1.3 Processus d'échantillonnage et de collecte de données :	75
Afin de mener des recherches empiriques, nous avons deux points :	75
Section03 : présentation et analyse des résultats de l'étude	77
1 Fiche signalétique :	77
2 Analyse des axes du questionnaire	81
2.1 Méthode et normes d'évaluation de la performance des RH :	81
2.2 La contribution du recrutement dans l'évaluation de la performance des RH.....	84
2.3 La contribution de la formation dans l'évaluation de la performance des RH :	87
2.4 La contribution de l'absentéisme dans l'évaluation de la performance des RH :	90
2.5 L'utilisation du tableau de bord social dans l'entreprise :	92
Conclusion général	98
Bibliographie	
annexes	