

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en Management des organisations.

**Essai d'élaboration d'un tableau de bord social par la méthode  
OVAR dans le secteur bancaire.**

**Elaboré par : CHAFAI LILYA**

**Encadré par : Dr.MADAGH SAMIRA RYM**

**Année 2019**

## Résumé :

La qualité du management des ressources humaines dépend en grande partie des outils et des pratiques que l'organisation choisit pour son fonctionnement. Il est donc primordial pour le manager de faire le bon choix afin de réagir promptement et d'une manière optimale.

Parmi les instruments les plus utilisés et les plus adaptés au management moderne, nous retrouvons les tableaux de bord sociaux, qui ont fait office de notre thème de recherche dans ce travail, cette étude a été faite au niveau de la Banque Extérieure d'Algérie, où nous avons essayé de proposer un tableau de bord pour le département ressource humaine. Afin de réaliser ce travail, une méthode très structurée et précise a été suivie.

**Mots clés :** Gestion des ressources humaines, tableaux de bord sociaux, indicateurs, méthode OVAR.

## Abstract:

The quality of the management of human resources depends largely on the tools and practices that the organization chooses for its operation, so it is essential for the manager to make the right choice in order to react promptly and in an optimal way. Among the instruments most used and most adapted to modern management we find social dashboards, which will be our research theme in this work. We will carry out this study at the external bank of Algeria or we will try to propose a dashboard for the human resources department, in order to carry out this work we will rely on a very precise and structured methods.

**Keywords:** Human resources management, social dashboards, indicators, OVAR method.

## ملخص:

تعتمد جودة إدارة الموارد البشرية إلى حد كبير على الأدوات والممارسات التي تختارها المنظمة لتشغيلها، لذلك من الضروري للمدير اتخاذ القرار الصحيح من أجل الاستجابة الفورية وبأفضل الطرق. من بين الأدوات الأكثر استخدامًا والأكثر تكيفًا مع الإدارة الحديثة، نجد لوحات معلومات اجتماعية، والتي ستكون موضوع بحثنا في هذا العمل. سننفذ هذه الدراسة في البنك الخارجي للجزائر أو سنحاول اقتراح لوحة معلومات لقسم الموارد البشرية، من أجل القيام بهذا العمل، سوف نعتمد على طريقة دقيقة للغاية ومهيكلية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، لوحات المعلومات الاجتماعية، المؤشرات، طريقة OVAR

## **Remerciement**

Ce remerciement est adressé en premier lieu à mes chers parents qui m'ont soutenue tous au long de mon cursus académique, et qui ont toujours été présents pour moi. Vos efforts ont enfin apporté leurs fruits.

Je témoigne aussi toute ma gratitude et ma reconnaissance à mes deux sœurs Yasmine pour sa gentillesse et son aide précieuse, sans qui je ne serai jamais arrivé là où j'en suis aujourd'hui, et à Khadidja pour sa bonté, son soutien et son amour pour moi.

Je tiens à remercier mes deux grands frères Djawed et Rachid, pour l'encouragement et l'attention qu'ils m'ont apportés.

Enfin, je tiens à remercier mon encadreur Mme MADAGH qui m'a prêté toute l'aide et l'assistance voulue pour la réalisation de ce travail.

Un grand merci à toute l'équipe de la BEA, Mme HADDOUN Faiza, Mme MERZOUK Celia, Mr HAMADACHE Nassim, Mr KANOUN Ahmed, qui m'ont guidé pour effectuer ce mémoire.

En dernier, je profite pour remercier tous mes enseignants de l'ENSM avec qui j'ai beaucoup appris pendant ma formation.

## Liste des tableaux :

<b>N°</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Grille d'objectifs / variables d'action	<b>19</b>
<b>02</b>	Grille objectifs/VA/ Indicateurs	<b>19</b>
<b>03</b>	Informations sur les interviewés	<b>32</b>
<b>04</b>	L'effectif de la BEA	<b>42</b>
<b>05</b>	Grille OVAR récapitulative pour la fonction recrutement	<b>59</b>
<b>06</b>	Grille OVAR récapitulative pour la fonction formation	<b>62</b>
<b>07</b>	Taux de réalisation des formations internes.	<b>63</b>
<b>08</b>	Taux de réalisation des formations externes.	<b>63</b>
<b>09</b>	Taux de réalisation des formations totales.	<b>64</b>
<b>10</b>	Grille OVAR récapitulative pour la fonction rémunération	<b>66</b>
<b>11</b>	Grille OVAR récapitulative pour le climat social.	<b>69</b>
<b>12</b>	Exemple de calcul du taux de Turn-over de l'année 2018	<b>70</b>
<b>13</b>	Exemple de calcul du taux d'encadrement de l'année 2018	<b>70</b>

## Liste des figures :

<b>N°</b>	<b>Titre des figures</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	La démarche du contrôle de gestion	<b>9</b>
<b>02</b>	Fonctionnement général du tableau de bord.	<b>13</b>
<b>03</b>	Schéma qui illustre la méthode OVAR	<b>18</b>
<b>04</b>	Les quatre perspectives du BSC	<b>21</b>
<b>05</b>	Le choix d'un bon indicateur	<b>23</b>
<b>06</b>	Les étapes de l'analyse des données qualitatives	<b>34</b>
<b>07</b>	Fiche signalétique de la BEA	<b>39</b>
<b>08</b>	Organigramme de la banque extérieure d'Algérie	<b>41</b>
<b>09</b>	Distribution de l'effectif du réseau	<b>43</b>
<b>10</b>	Distribution de l'effectif du siège	<b>43</b>
<b>11</b>	Distribution globale de l'effectif.	<b>43</b>
<b>12</b>	Organigramme de la Direction des Ressources Humaines	<b>44</b>
<b>13</b>	Processus de recrutement chez la BEA	<b>45</b>
<b>14</b>	Les trois étapes principales de la méthode OVAR	<b>55</b>
<b>15</b>	Simulation de l'indicateur des suivis de formation	<b>61</b>
<b>16</b>	Graphique de réalisation des formations annuelles	<b>64</b>

## Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>BEA</b>	Banque extérieure d'Algérie
<b>DRH</b>	Direction des ressources humaines
<b>TB</b>	Tableau de bord
<b>TBRH</b>	Tableau de bord Ressource humaine
<b>BSC</b>	BALANCED SCOREDCARD

## Table des matières

Résumé..... I

Remerciement..... VI

Liste des tableaux ..... VI

Liste des figures..... VI

Les abréviations..... VI

Tables des matières..... VI

**Introduction .....P.01**

**Chapitre 1 : Revue de la littérature et cadre conceptuel.....P.04**

**Section 1 : Revue de la littérature ..... P.05**

1.1. Histoire de la gestion des ressources humaines ..... P.05

1.1.1. la phase de constitution de la fonction personnel.....P.05

1.1.2. l'évolution de la fonction personnel .....P.06

1.1.3. l'arrivée de la gestion ressources humaines .....P.06

1.1.4. le perfectionnement de la gestion des ressources humaines.....P.06

1.2. la gestion des ressources humaines.....P.07

**Section 2 : cadre conceptuel .....P.08**

2.1. Le contrôle de gestion .....P.08

2.1.1 Définition .....P.08

2.1.2 La démarche du contrôle de gestion .....P.09

2.1.3. Du contrôle de gestion au pilotage de la fonction des ressources humaines .....P.10

2.2. Le contrôle de gestion social .....P.10

2.2.1 Définition .....P.10

2.2.2. Les activités du contrôle de gestion social .....P.11

2.2.3. Les tableaux de bord comme un outil de pilotage .....	P.12
2.3. Les différents types de tableaux de bord.....	P.15
2.3.1 Le tableau de bord budgétaire.....	P.15
2.3.2 Le tableau de bord financier et comptable .....	P.15
2.3.3 Le tableau de bord opérationnel .....	P.15
2.3.4. Le tableau de bord stratégique .....	P.16
2.3.5. Le tableau de bord des ressources humaines .....	P.16
2.4 méthode d'élaboration d'un tableau de bord.....	P.17
2.4.1. La méthode française OVAR .....	P.17
2.4.2 La méthode américaine « «BALANCED SCOREDCARD » .....	P.20
2.4.3. Comparaison des deux méthodes.....	P.21
2.5 Les indicateurs .....	P.22
2.5.1. Définition.....	P.22
2.5.2 Le choix d'un bon indicateur.....	P.23
2.5.3. Les types d'indicateurs .....	P.23
<b>CHAPITRE 2 : Méthodologie et contexte de la recherche.....</b>	<b>P.28</b>
<b>Section 1 : méthodologie de la recherche .....</b>	<b>P.29</b>
1.1.choix du sujet et du lieu de stage.....	P.29
1.2.Posture épistémologique et méthodologique.....	P.29
1.3.Les outils de collecte de données.....	P.30
1.3.1. Les entretiens .....	P.31
1.3.2. L'observation.....	P.32
1.3.3. La documentation .....	P.33
1.4.Méthodes d'analyses des données .....	P.33
1.4.1. Retranscription des données .....	P.34
1.4.2. Codage des informations.....	P.34
1.4.3. Le traitement des données .....	<b>P.35</b>
<b>Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>P.36</b>
2.1. BEA un acteur primordial et historique .....	P.36
2.2. Les principales étapes de l'évolution de la BEA .....	P.37
2.3. Les missions et taches de la BEA .....	P.38

2.4 Organigramme de la BEA .....	P.40
2.5 L'effectif de la BEA .....	P.42
2.6. La direction des ressources humaines .....	P.44
2.6.1. Les services relevant de la DRH de la banque .....	P.45
<b>CHAPITRE 3:Discussion des résultats et essai d'élaboration du tableau de bord social .....</b>	<b>P.50</b>
<b>Section 1 : état des lieux .....</b>	<b>P.51</b>
<b>Section 2 : la conception d'un tableau de bord RH au sein de la BEA .....</b>	<b>P.55</b>
2.1. La démarche de l'élaboration du tableau de bord RH .....	P.56
2.1.1 Première étape : définition des objectifs .....	P.56
2.1.2. Deuxième étape : définition des leviers d'action .....	P.56
2.1.3. Troisième étape : proposition des indicateurs .....	P.56
2.1.4 Quatrième étape : Responsabilités .....	P.57
2.2 Application de la méthode OVAR .....	P.57
2.2.1. Fonction recrutement .....	P.57
2.2.2 Fonction formation .....	P.60
2.2.3. Fonction rémunération .....	P.64
2.2.4. Gestion du personnel (climat social) .....	P.66
Recommandation .....	P.72
<b>Conclusion .....</b>	<b>P.73</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes A : guide d'entretien</b>	
<b>Annexes B : Verbatim d'entretien</b>	
<b>Annexe C : guide d'observation</b>	

# **Introduction**

*Les entreprises qui réussissent sont celles qui ont une âme. (Jean-Louis Brault)*

Les entreprises de nos jours, ont compris que leurs objectifs de réussite et de pérennité passent par des employés épanouis et dévoués. La ressource humaine n'est plus considérée comme un facteur de production, mais comme la richesse essentielle et fondamentale de l'entreprise.

La fonction ressources humaines a longtemps été considérée comme une fonction purement administrative et technique. Or, l'intégration de cette fonction et l'alignement de ses activités dans la stratégie de l'organisation sont devenu une nécessité.

Ainsi, bien gérer son capital humain est vital pour chaque entreprise et la mise en place d'un outil d'aide à la décision évite la gestion à l'aveugle. Le tableau de bord RH est l'un des meilleurs outils de pilotage social que les managers mettent en place dans le cadre de leur travail. Il permet aux responsables ainsi qu'aux opérationnels de mesurer leurs activités, de faire ressortir les écarts, de mettre des mesures correctives et enfin de prendre les bonnes décisions.

Pour ce faire, nous allons essayer d'élaborer un tableau de bord RH, pour la Banque Extérieur d'Algérie (BEA), tous en essayant à travers notre étude de répondre à la problématique suivante :

### **Comment mettre en place un tableau de bord social qui contribuera au pilotage du département des ressources humaines de la BEA ?**

De ce questionnement principal nous pouvons en tirer les sous-questions suivantes :

- La BEA dispose elle d'un outil de pilotage basé sur les tableaux de bord sociaux ?
- Quelle est la meilleure démarche à suivre pour l'élaboration d'un tableau de bord social au sein de la BEA ?

### **Objectif de la recherche :**

Les objectifs qui se trouvent derrière notre étude se résument ci-après :

- Analyser l'existant de la DRH afin de connaître où elle en est en termes de mesures RH.
- Proposer un tableau de bord social en fonction du contexte et de la situation actuelle de la banque.

## Introduction

- La mise en œuvre d'une méthode très structurée et bien précise pour la conception de cet outil.
- Mettre en pratique les concepts théoriques que nous avons acquis tous au long de notre formation.

Afin de mener à bon port notre travail et de répondre à la problématique posée, nous avons décomposé notre mémoire en trois chapitres comme ceci :

### ➤ **Le premier chapitre :**

Sera divisé en deux sections ; la première section destinée à la revue de la littérature, et la deuxième section pour le cadre conceptuel de la recherche, dans ce chapitre tous les concepts et le périmètre théorique de notre recherche seront éclairés.

### ➤ **Le deuxième chapitre :**

Nous consacrerons ce chapitre à la méthodologie et au contexte de la recherche, où nous parlerons de l'approche méthodologique et épistémologique choisie, du choix du sujet et du lieu de stage, des outils que nous utiliserons pour le recueil de données, et des difficultés rencontrées lors du stage.

### ➤ **Le troisième chapitre :**

Ce dernier chapitre est purement pratique. Il sera divisé comme les précédents en deux sections ;

- La première section sera consacrée à la discussion des résultats obtenus et observés lors du stage, ces derniers seront mis en avant par la rédaction d'un diagnostic.
- La deuxième section a l'essai de l'élaboration du tableau de bord RH et pour une éventuelle amélioration nous tenterons de proposer quelques recommandations à prendre en compte.

**CHAPITRE 1 : REVUE DE LA  
LITTERATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

Ce chapitre est destiné en premier lieu à la revue de la littérature, qui portera sur l'évolution de la gestion des ressources humaines, ainsi des définitions proposées sur les tableaux de bord et des indicateurs. Ensuite, nous entamerons le cadre conceptuel qui va nous permettre de poser le périmètre théorique de notre recherche.

## **Section 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Les ouvrages et les articles scientifiques concernant les tableaux de bord sont nombreux, nous avons donc essayé de tracer notre revue de la littérature sur les concepts clés de notre étude.

### **1.1. Histoire de la gestion des ressources humaines :**

La gestion des ressources humaines n'a pas toujours été telle que nous la connaissons de nos jours, elle a évolué principalement selon 04 phases significatives ;

#### **1.1.1. La phase de constitution de la fonction personnel :**

Cette phase dans laquelle la gestion des ressources humaines été plutôt considérée comme une fonction purement technique et administrative, ceci dit Jean-Michel PLANE (2000, P27) a décrit la fonction personnel comme ceci :

*« L'administration du personnel recouvre généralement l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise. Concrètement, cela correspond à la tenue des dossiers, des fichiers de base et à la mise à jour des mouvements statistiques d'effectifs. »* Dans cette conception traditionnelle, les employés étaient perçus comme un coût qui devait être minimisé, ses activités se résumaient à recruter, payer, et réglementer les employés. Cette fonction était liée au système économique et aux structurations théoriques de l'époque, cette déshumanisation du travail a entraîné conséquences nuisibles sur la production. Une remise en question de ce mouvement s'imposait. C'est ainsi que l'école des relations humaines a vu le jour et a réintroduit les éléments importants qui ont longtemps été négligés par l'école classique, sous l'impulsion d'ELTON MAYO.

Par ailleurs, l'avènement du droit social a également donné à la fonction personnel son aspect juridique et réglementaire.

### **1.1.2. L'évolution de la fonction personnel :**

L'évolution de cette fonction est due à :

- La période à forte croissance économique ou qui a entraîné une augmentation des emplois et évidemment un besoin accru en main-d'œuvre qualifiée.
- L'obligation de la rédaction d'un bilan social, pour les entreprises de plus de 300 employés.

### **1.1.3. L'arrivée de la gestion des ressources humaines :**

C'est dans les années 70 que la fonction personnelle s'étoffe en laissant sa place à la gestion des ressources humaines.

L'avènement de cette fonction a été influencé par plusieurs travaux. Nous allons en évoquer quelques-uns :

L'étude de P. LAWRENCE et J. LORSCH, souligne que pour qu'une entreprise soit performante elle se doit de combiner entre son environnement interne et externe, elle rejette l'idée du (ONE BEST WAY) évoquée par Taylor, selon eux il n'existe pas un modèle unique et optimal appliquer pour toutes les organisations, mais que chacune crée sa propre solution selon sa situation.

Nous retenons également les travaux des auteurs qui considèrent l'entreprise comme un acteur social complexe parmi eux, MINZTBERG qui suppose que l'entreprise est un lieu de socialisation, d'appartenance, d'épanouissement, elle est façonnée par des rites, une culture, une identité et une histoire.

### **1.1.4. Le perfectionnement de la gestion des ressources humaines (gestion stratégique des ressources humaines) :**

Au début des années 90, un autre ralentissement économique a frappé le monde, la concurrence devenait de plus en plus dure, c'est de là que le rôle stratégique de la GRH est devenu incontestables afin d'être en cohérence avec les décisions stratégiques de l'entreprise,

## 1.2. La gestion des ressources humaines :

Nous passons à présent à la définition de la gestion des ressources humaines selon deux connaisseurs en la matière qui sont :

Loïc CADIN, Francis GUERIN, et Frédérique PIGEYRE (1997, P.04) définissent la gestion des ressources humaines comme suit : « *La gestion des ressources humaines est une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier, et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* »

Nous nous sommes également intéressés aux ouvrages qui traitent des tableaux de bord, vu que c'est le concept essentiel sur lequel nous allons nous baser dans l'élaboration de notre travail.

LEROY Michel (1988, P. 96) définit le tableau de bord comme étant « *une présentation synthétique et pédagogique d'indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion* »

D'après ALAZARD C, et Sabine SEPARI (2007, P.634) « *Le tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider à décider, coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe* »

De ces définitions il est possible de déduire que le tableau de bord est muni principalement d'indicateurs, dont l'objectif est de mesurer la mise en œuvre des actions qui permettent d'aboutir aux résultats planifiés.

Dans cette optique, il est utile de comprendre le rôle des indicateurs. Ainsi selon FERNANDEZ Alain (2018, P.68) « *Un indicateur peut s'avérer être un excellent instrument pour justifier auprès de sa hiérarchie, de ses collègues ou de ses subalternes, de la pertinence des décisions prises* ». Par conséquent, un indicateur est un outil qui sert à alerter les responsables dans le cas où un seuil est franchi, pour qu'ils prennent des décisions sans perdre de temps.

## **Section 2 : Cadre conceptuel**

Cette partie sera consacrée à la définition et l'éclairage des concepts et des notions essentielles que nous aborderons tous au long de notre travail. Le tableau de bord étant l'un des plus importants outils du contrôle de gestion, nous avons jugé nécessaire de donner un aperçu sur ce que c'est le contrôle de gestion. Nous aborderons par la suite les concepts liés aux tableaux de bord et précisément aux tableaux de bord sociaux, et en dernier nous allons bien entendu parler des composants principaux des tableaux de bord qui sont les indicateurs.

### **2.1. Le contrôle de gestion :**

#### **2.1.1 Définition :**

Robert N. Anthony (1965) cité par (RAGAIGNE Aurélien et TAHAR Caroline (2017 P. 05)) ont tenté de définir le contrôle de gestion comme ceci « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation.* »

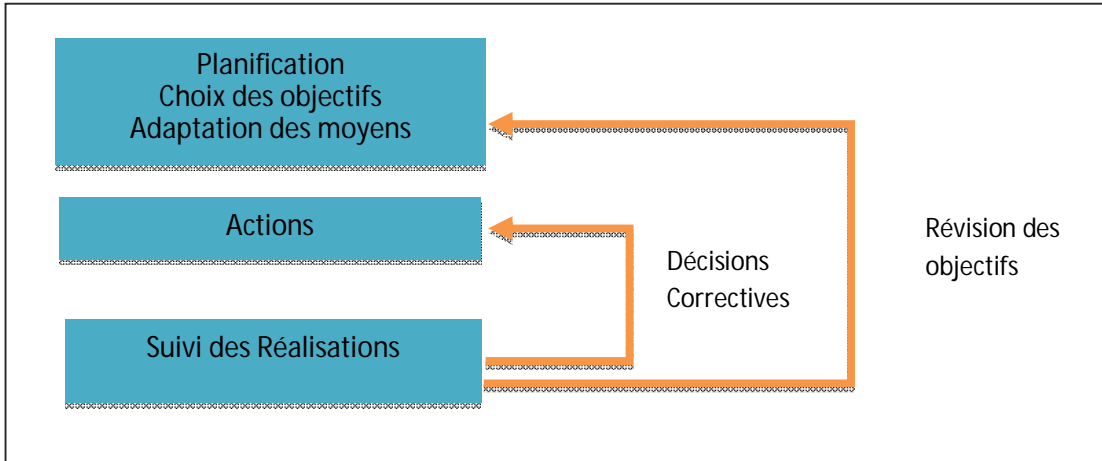
Autrement dit, le contrôle de gestion est en quelque sorte un mécanisme qui oriente l'entreprise vers l'atteinte de ses objectifs, dans une perspective d'amélioration de la performance.

D'après LAUZELLE Pierre et TELLER Robert cité par (TAIB, Jean Pierre (2016, P.129)) cité le contrôle de gestion est « *un processus pensé pour intervenir avant, pendant et après l'action afin de permettre une représentation opératoire de la chaîne de création de valeur dans l'entreprise* ».

Comme nous pouvons le constater, le concept contrôle de gestion, a été plusieurs fois défini par des auteurs différents comme étant un processus. Et par définition, un processus est un ensemble d'éléments ou d'activités en corrélation afin d'atteindre et de réaliser un objectif précis. Le contrôle de gestion de quant à lui, coordonne entre un contrôle stratégique qui concerne les choix de l'organisation à long terme, et un contrôle opérationnel qui s'intéresse aux tâches quotidiennes et courantes, c'est pourquoi on l'assimile à un processus.

### 2.1.2. La démarche du contrôle de gestion :

Figure N° 1 : la démarche du contrôle de gestion



Source : MENDOZA Carla, DELMOND Marie-Hélène, et autres (2011, P.20)

Comme l'illustre le schéma ci-dessus, la première démarche à entreprendre en contrôle de gestion est la planification des objectifs souhaités, et des actions à mener pour la réalisation de ces objectifs. Par ailleurs, cette étape sera plus bétonnée si l'on arrive à aménager les moyens nécessaires pour cette réalisation. Il est également important de suivre ces réalisations. Il ne suffit pas de planifier ce que l'on doit faire, mais de rester vigilants tous au long du processus et d'intervenir en cas de problèmes. De plus, les objectifs peuvent être remaniés si nécessaire, car ils doivent être en harmonie avec les différentes évolutions de l'environnement.

### **2.1.3. Du contrôle de gestion au pilotage de la fonction des ressources humaines :**

Dans les années 90, les organisations ont pris de nouvelles dimensions, à savoir, l'expérimentation de la vision comptable et financière sur laquelle le contrôle de gestion s'appuyait, les nouveaux modes d'organisation de la production, l'arrivée du système d'information susceptible de rendre compte d'activités largement décentralisées loin des approches centralisées classiques. Il est donc devenu nécessaire de relier le contrôle de gestion aux ressources humaines, et d'essayer d'adapter le modèle comptable et financier à un aspect plus ou moins social. C'est ainsi que le contrôle de gestion social est apparu en extension du contrôle de gestion et qui favorisera le pilotage social des organisations.

## **2.2. Le contrôle de gestion social :**

### **2.2.1. Définition :**

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la définition du contrôle de gestion social, parmi eux :

MARTORY Bernard (2001, P08) « *le contrôle de gestion sociale ou le contrôle de gestion des ressources humaines est construit pour être un système d'information pour aider au pilotage des ressources humaines tant dans leur performance que dans leurs couts* ».

TAIB Jean-Pierre (2001, P.206) dans son ouvrage les tableaux de bord de la gestion sociale ont également défini le contrôle de gestion social comme suit : « *Le contrôle de gestion ressource humaine se présente comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. À ce titre, il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'entreprise et fournir les indicateurs de la mesure de leur performance.* »

De ces définitions on comprend que le principe du contrôle de gestion social consiste à élargir les pratiques du contrôle de gestion et de passer d'un contrôle de machines et produits à un contrôle des activités et des hommes qu'ils les prennent en charge.

Autrement dit, le contrôle de gestion social est devenu, un système d'aide au pilotage social des organisations, dont le but est l'accompagnement de la gestion des ressources humaines en vue d'amélioration des couts et de la performance de celle-ci, ainsi le contrôle

de gestion social permet de vérifier la concordance des activités quotidiennes de la fonction RH par rapport aux objectifs qui ont été fixés au préalable.

Il est également important de préciser que le contrôle des RH, tout comme le contrôle de gestion intervient à deux niveaux :

En premier lieu, le niveau stratégique pour les options à long terme proposées par la direction générale d'une organisation ou par la direction des ressources humaines sur les différents domaines de ce département comme la rémunération, gestion des compétences ...etc.

En second lieu, le niveau opérationnel, pour le suivi de l'atteinte des objectifs à court terme, le repère des dysfonctionnements afin de prendre des mesures correctives, la gestion décentralisée des rémunérations, la mise en place des tableaux de bord ...Etc.

### **2.2.2. Les activités du contrôle de gestion social :**

Selon D, AUTISSIER ET B, SIMONIN (2009, P.74), cité par (LALIOUIN Nesrine) (les activités principales du contrôle de gestion sont comme suit :

- Réaliser et suivre les budgets de la fonction RH.
- Élaborer les tableaux de bord RH, par la définition d'indicateurs de coûts, de résultats et de moyens permettant le pilotage de la fonction RH.
- Concevoir des outils de suivi de l'activité, supports permettant d'avoir une vision prospective et une vision de « réalisé » sur les pratiques telles que les rémunérations, les besoins en recrutement, les évolutions des personnes, etc.
- Construire le bilan social ; qui est un document récapitulatif des résultats de la stratégie adoptée par l'entreprise en tenant compte des dispositions légales liées à cet exercice.

Afin que le contrôle de gestion social puisse réaliser ses activités, faire des prévisions, suivre les réalisations et jouer le rôle d'appui au pilotage social de l'organisation, ce dernier s'appuie sur un ensemble, d'outils, de techniques, et de démarches. Néanmoins, la mise en place des tableaux de bord reste l'outil le plus utilisé par les organisations, compte tenu de la vision concise, claire et fiable qu'il offre sur la situation.

### **2.2.3. Les tableaux de bord comme un outil de pilotage :**

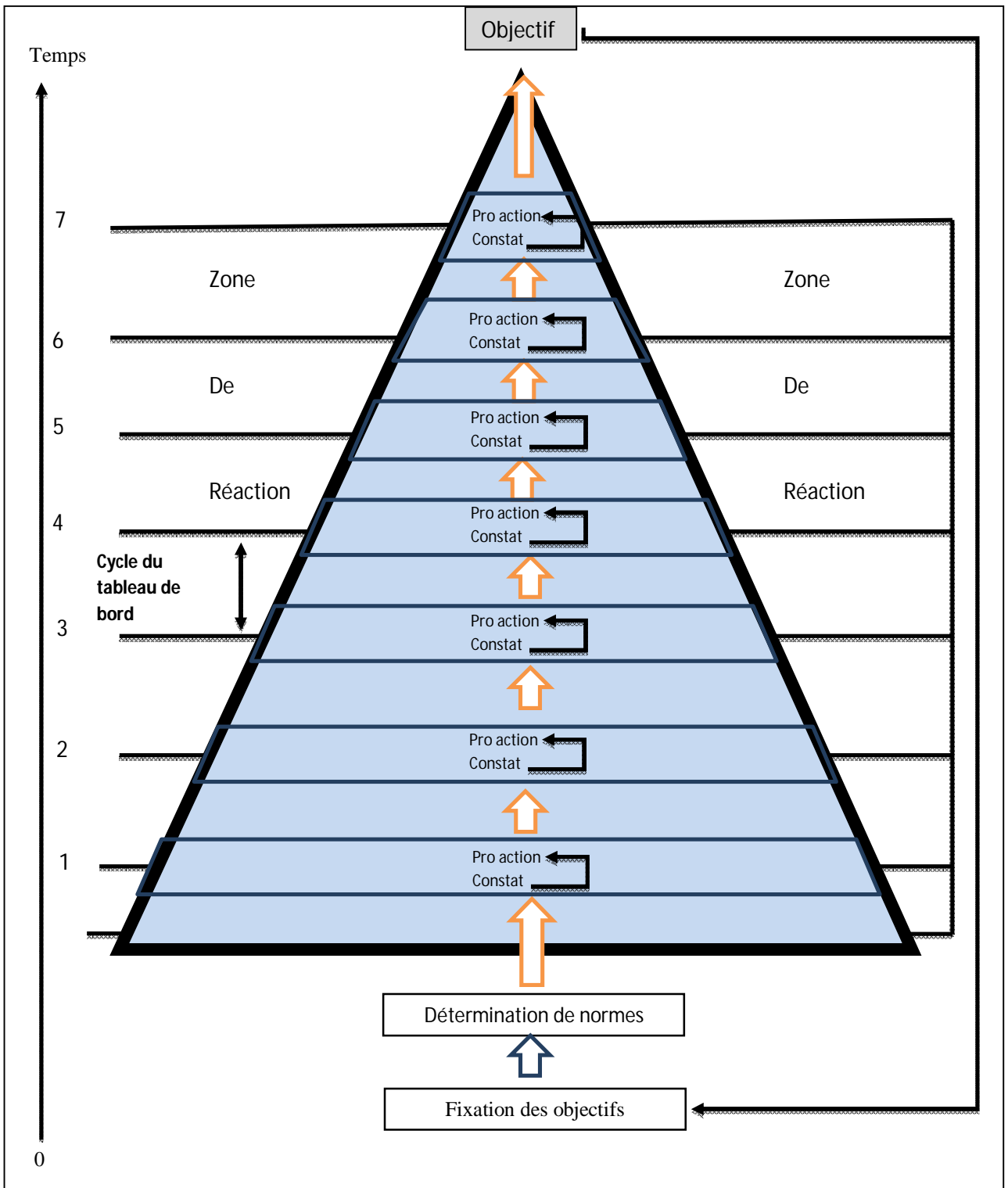
Les systèmes comptables et budgétaires sur lesquelles les organisations s'appuyent jusqu'aux années quatre-vingt, devenaient de plus en plus improductives, certains aspects étaient négligés, dont les objectifs liés aux ressources humaines.

C'est ainsi qu'en 1992 les deux économistes américains, David P. Norton et Robert S. Kaplan (1998, P.14) ont tenté de proposer un système de mesure de la performance opérationnel et stratégique qui coordonne entre les tâches des contrôleurs de gestion et des managers, qui l'on intitulé BALANCED SCORCARD. Selon ces deux chercheurs « *Les managers, comme les pilotes, ont besoin d'instruments qui leur donnent des indicateurs sur l'environnement et la performance de l'entreprise et les aident à mettre le cap sur l'excellence* ».

Selon GERVAIS (2005, P.70) un tableau de bord peut être défini comme « *un système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action* ».

Finalement, le tableau de bord est donc un outil présenté aux managers, qui liste un nombre précis d'indicateurs, qui leur permet de prendre des décisions appropriées aux objectifs fixés. Le tableau de bord doit leur permettre de sélectionner l'information clé afin de déclencher l'alerte le plus rapidement possible.

Figure N° 2: Fonctionnement général du tableau de bord.



Source : TAIB Jean-Pierre (2001, P.03)

Ce schéma illustre le fonctionnement réel d'un tableau de bord. La première étape est **la fixation des objectifs**. (Afin de les réaliser, le tableau de bord combine entre plusieurs indicateurs impérativement mesurables). Il est par conséquent **nécessaire de déterminer des normes** pour chacun d'entre eux. Tous au long du processus de réalisation de ces derniers les acteurs concernés réalisent **des constats** pour s'assurer du bon déroulement de ceux-ci, ces constats sont considérés comme des **pro-actions**, car ils se font avant la fin du processus pour des raisons de prévention. Par opposition, **la réaction** se fait à posteriori pour comparer entre les objectifs fixés au début et les résultats constatés à la fin. Les réactions sont en quelque sorte une remise en cause des objectifs initiaux.

### **2.3. Les différents types de tableaux de bord :**

Il existe plusieurs types de tableaux de bord d'après KOFFI KOUADIO (2003) tirés dans le travail de master de (KADI Amir (2018, P.13), chacun est conçu selon le centre de responsabilité pour lequel il est destiné et qui contient les informations spécifiques pour ce centre.

#### **2.3.1. Le tableau de bord budgétaire :**

C'est un outil qui permet de constater et de relever les écarts relatifs aux prévisions budgétaires, afin de surveiller les dépassements ou autres.

#### **2.3.2. Le tableau de bord financier et comptable :**

Ce tableau de bord est composé uniquement de données chiffrées financières et comptables, il n'est mis en œuvre dans le processus de suivi opérationnel, mais il appartient au business plan de l'organisation

#### **2.3.3. Le tableau de bord opérationnel :**

Le tableau de bord opérationnel, est un outil de suivi des opérations quotidiennes des différentes structures de l'organisation, il doit découler et être en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise, et c'est effectivement le cas pour le tableau de bord des ressources humaines.

### **2.3.4. Le tableau de bord stratégique :**

À l'encontre du tableau de bord opérationnel, celui-ci s'effectue pour le suivi des objectifs de l'organisation à long terme, il est destiné à la direction générale, dont il traduit les grands axes stratégiques de celle-ci et offre une vue synthétique des activités de l'organisation. Dans cette catégorie nous citons comme exemple le BSC dit aussi tableau de bord prospectif qui vise à mesurer les activités d'une entreprise selon quatre perspectives principales ; axe financier, axe client, processus interne, apprentissage et développement.

### **2.3.5. Le tableau de bord des ressources humaines :**

Le tableau de bord de la gestion sociale est un instrument indispensable pour le pilotage de la gestion des ressources humaines dans la mesure où il vise la participation des différents courants du département RH à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Pour ALAZARD, C et SEPARI, C (2007, P.539) « *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* ».

C'est donc un outil qui aligne les activités RH critiques telles que ; la formation, le recrutement, la gestion des carrières sur la stratégie de l'entreprise, son efficacité repose sur le fait qu'il est proactif, autrement dit il s'appuie sur des réflexions anticipées et menées en amont pour gagner du temps.

- **L'objectif du tableau de bord RH :**

- Définir d'une façon précise et mesurable l'objectif de la direction des ressources humaines, cette précision s'effectuera grâce aux indicateurs utilisés.
- Prévoir et anticiper les actions à mener, il est important de savoir comment allons-nous atteindre tel ou tel résultat.
- Faire un constat ou un diagnostic d'une situation, en d'autres termes présenter les écarts entre les objectifs fixés et les résultats réels obtenus.
- Après que le constat soit fait, si des dysfonctionnements sont détectés le tableau de bord social propose des actions correctrices à l'ensemble des acteurs concernés.

Pour conclure, quel que soit la forme du tableau de bord ou le service pour lequel il est conçu, celui-ci est un outil de pilotage et d'aide à la décision qui regroupe des indicateurs, qui donnent aux responsables une perspective complète et précise du déroulement des activités.

## **2.4. Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord :**

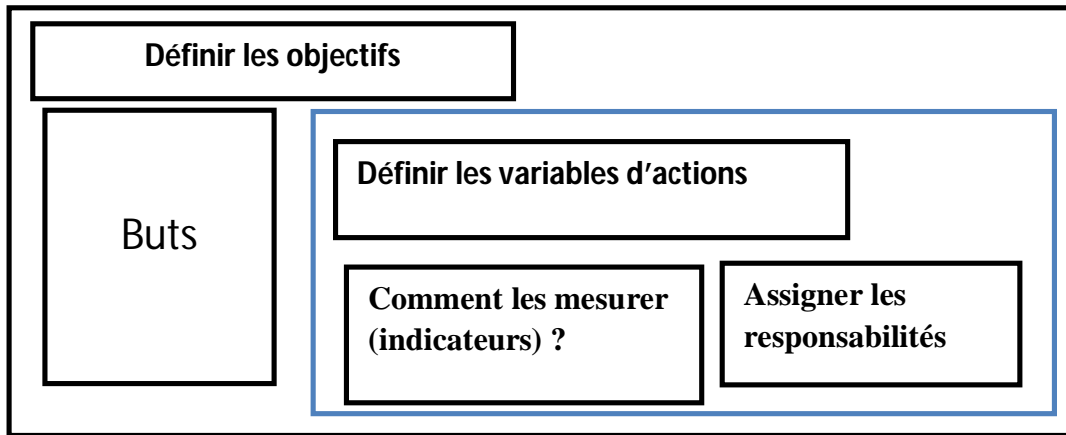
De nombreuses méthodes ont été mises au point pour guider les managers dans l'élaboration de leurs tableaux de bord, nous allons aborder deux méthodes. La première démarche anglo-saxonne (BALANCED SCORECARD) et la seconde démarche française (OVAR).

### **2.4.1. La méthode française OVAR :**

Cette méthode a été créée en 1981 par trois professeurs de HEC France, elle consiste à aligner les objectifs « **O** » des responsables avec la stratégie de l'entreprise, et afin de mettre en œuvre ces objectifs il faudra définir les variables d'actions « **VA** » appelées aussi les facteurs clés de succès et les indicateurs qui pourront effectuer ces variables d'actions, et enfin attribuer un responsable « **R** » pour ces indicateurs.

Cette méthode paraît difficile de prime abord, mais en réalité c'est une méthode facilement applicable, car elle favorise le dialogue entre les différentes hiérarchies ou entre les différentes fonctions d'une organisation, elle permet également à l'entreprise de savoir où elle va et de quelle manière. Il est aussi important de préciser que selon les concepteurs de la méthode « OVAR », cette dernière peut s'appliquer à la direction dans sa globalité ou à un service, un département, ou une division précise.

**Figure N°3 : schéma qui illustre la méthode OVAR**



Source : site web : [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net) consulté le 20 mars à 8 h 46

1. **La définition des objectifs :** avant de se lancer dans la mise en place d'un outil de pilotage, il est indispensable de connaître les objectifs fixés qui eux même découlée la stratégie globale de l'entreprise, et qui feront en sorte de traduire cette stratégie en objectifs opérationnels à court et moyen terme. Ces objectifs permettent de répondre à des questions essentielles au pilotage de l'entreprise comme : savoir le rôle et les responsabilités de chaque service. Ou pour qui et pourquoi travail-t-il ? Ces objectifs peuvent être tant quantitatifs que qualitatifs, même si ces derniers sont plus difficiles à mesurer. La méthode OVAR n'exige pas que les objectifs soient mesurables.
2. **La définition des leviers d'actions :** que l'on appelle facteurs clés de succès également, afin de réaliser les objectifs qui ont été éclairés dans la première étape, la mise en œuvre d'un programme d'actions est alors une étape essentielle ces leviers d'actions doivent avoir un lien de causalité avec les objectifs, il s'agit d'abord de définir les facteurs qui influent sur la performance des responsables, pour qu'ils soient utiles ces leviers d'actions ne doivent pas être très nombreux. Ils peuvent se présenter sous forme d'une compétence particulière, non imitable et qui confère un avantage concurrentiel ou un ensemble de performances minimales dont l'absence affaiblirait la position de l'entreprise face à ses concurrents. À ce niveau, la méthode recommande de mettre en œuvre une grille qui englobe les objectifs définis et les variables d'actions qui en découlent.

**Tableau N° 1 : Grille d'objectifs / variables d'action**

Département étudié	Objectif 1	Objectif 2
Variable d'action 1	X	
Variable d'action 2		X
Variable d'action 3	X	

Source : Élabore par nous-mêmes.

Après l'élaboration de cette grille, la conception du tableau de bord commence réellement, et ce à travers la mise en place des indicateurs qui seront bien évidemment en adéquation avec les objectifs et les variables d'action prédéfinis. À ce stade la méthode OVAR propose un outil appelé ATPWARE qui est un système d'information, cet outil facilite la mise en place des indicateurs sous forme de tableau de bord, mais il est tout à fait possible d'utiliser d'autres méthodes ou d'autres logiciels dans la conception du tableau de bord. Sur la base de cette méthode une autre grille doit être faite. A cette étape cette grille comportera les mêmes éléments que la grille précédente, mais en rajoutant une liste d'indicateurs en cohérence avec les variables d'actions.

**Tableau N° 2 : grille objectifs/VA/ Indicateurs**

Département étudié	Objectif 1	Objectif 2	Indicateurs
Variable d'action 1	X		Indi-1 Indi-2
Variable d'action 2		X	Indi-1
Variable d'action 3	X		Indi-1 Indi-2 Indi-3

Source : Élabore par nous-mêmes.

- 3. La définition des domaines de responsabilités :** la dernière étape de la méthode « OVAR » consiste à rattacher les indicateurs aux personnes qui les maîtriseront au

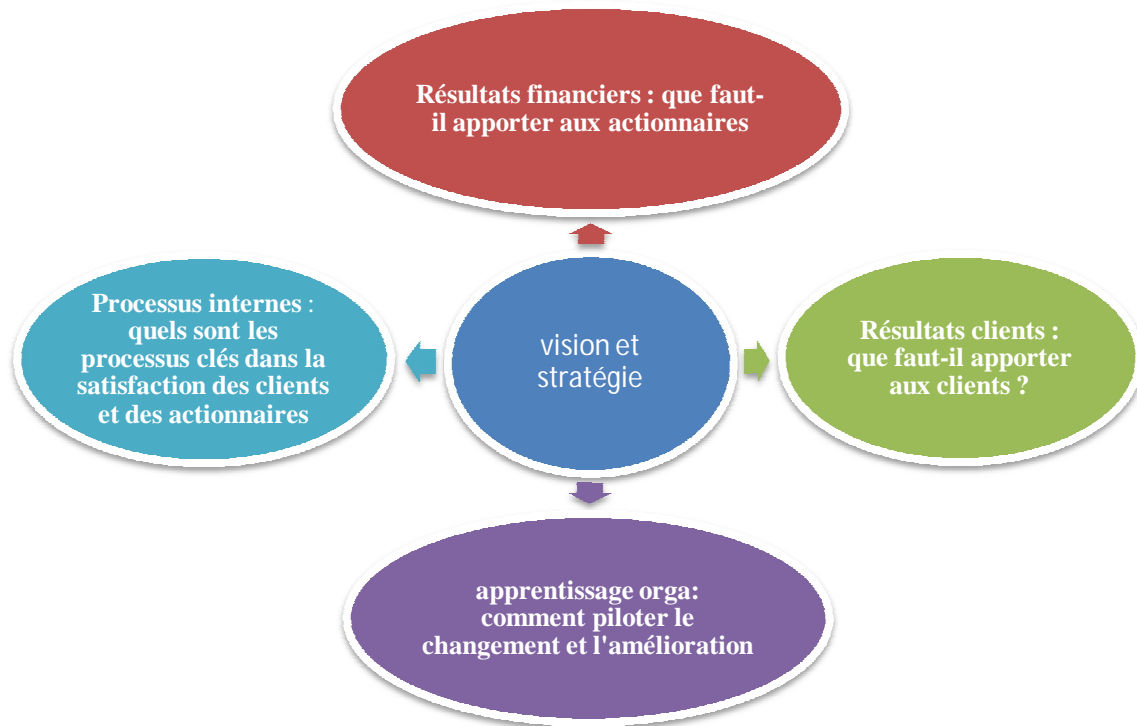
maximum. L'étude de l'organigramme de l'entreprise ou du centre de responsabilité constitue le point de départ de cette réflexion.

#### **2.4.2. La méthode américaine « BALANCED SCORECARD » :**

Le BSC de Robert Kaplan et David Norton appelé aussi tableau de bord équilibré est un outil de mesure de la performance, un peu plus structurée et centralisée, les concepteurs cherchent à mesurer la performance selon quatre perspectives liées entre elles ; les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes, l'apprentissage organisationnel.

- L'axe financier : de comment parvenir à une performance financière.
- L'axe client : permet à l'entreprise de définir les clients à cibler.
- L'axe processus interne : prend en compte l'ensemble des processus internes de l'organisation.
- L'axe apprentissage et développement : cet axe concerne essentiellement les formations des employés et le développement des compétences.

**Figure N ° 4 : les quatre perspectives du BSC**



Source : site web ; [www.AQMconseilleperformance.fr](http://www.AQMconseilleperformance.fr)

L'élaboration du BSC passe par plusieurs étapes :

- Traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs opérationnels.
- Lier les objectifs aux quatre perspectives définies.
- Identifier les facteurs clés de succès.
- Définir les indicateurs.

### **2.4.3. Comparaison des deux méthodes :**

Nous constatons que les deux méthodes se ressemblent sur plusieurs points, comme le fait qu'elles favorisent toutes les deux l'anticipation plutôt que la réaction. Elles encouragent toute personne concernée à participer à la définition des objectifs et à la mise en œuvre du tableau de bord, elles dépassent l'idée que les indicateurs doivent se focaliser que sur un axe financier, en essayant de s'intéresser et d'introduire d'autres indicateurs qui pourraient avoir un impact sur la prise de décision.

Cependant, ces deux méthodes se distinguent l'une de l'autre sur plusieurs points : le premier concerne le déploiement hiérarchique, le BSC s'appuie sur une approche Top down, dans la mesure où tous les processus doivent s'aligner à la stratégie de l'entreprise, contrairement à la démarche OVAR qui encourage les deux approches Top down car la construction du tableau de bord commence par la définition des objectifs de la direction. Et Bottom-up, car l'implication et la participation des opérationnels et primordiales de là font que ces personnes sont plus proches du terrain.

Un autre point important sur lequel se différencient ces deux méthodes est la construction des indicateurs, pour la méthode OVAR les indicateurs se construisent en fonction des objectifs et des variables d'actions, à l'encontre du BSC qui les construit selon les quatre perspectives de la méthode.

## **2.5. Les indicateurs :**

### **2.5.1. Définition :**

Selon ALAZARD.C, SEPARI Sabine (2007, P.643)« *Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimée sous des formes et des unités diverses* ».

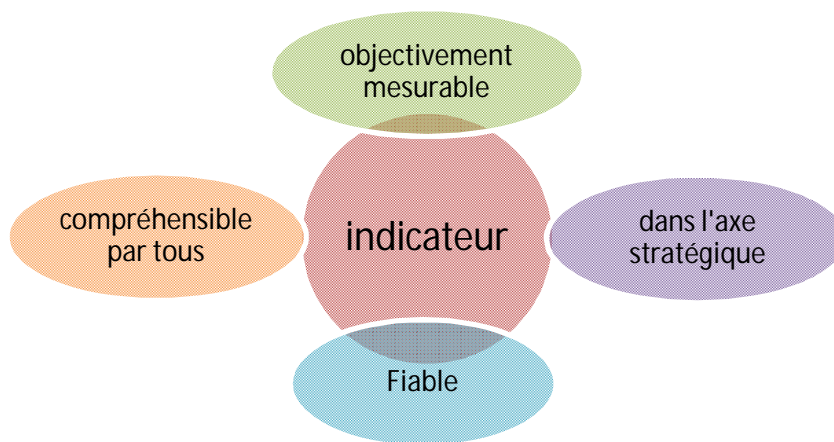
Par définition, un indicateur est un instrument de mesure et de précision de l'état de progression des activités de l'entreprise, il permet également d'évaluer et de quantifier la performance de celle-ci, il existe de nombreux types d'indicateurs chacun fait partie d'une catégorie spéciale a un domaine précis. De plus ils peuvent se présenter selon différentes formes ;

- **Ratios** : le ratio est en quelque sorte un rapport entre deux valeurs pour traduire un résultat obtenu.
- **Graphiques** : les graphiques servent à traduire et offrir une vision plus claire des données et informations statistiques, il est plus facile d'interpréter un graphique que de lire une formule. Ils peuvent également prendre plusieurs comme l'histogramme, le diagramme en bâtons, le chronogramme ...etc.

- **Écarts** : ce sont des indicateurs qui comparent le résultat réel et obtenu avec celui qui a été planifié en début de projet.
- **Clignotants** : ce sont des indicateurs d'alerte, dans la mesure où les responsables mettent des seuils et des limites à ne pas dépasser, et dans le cas où ce seuil est franchi ces types d'indicateurs lancent des signaux d'alerte aux personnes concernées pour qu'ils réagissent.

### 2.5.2. Le choix d'un bon indicateur :

Figure N°5 : le choix d'un bon indicateur



Source : B, MARTORY (2008, P.41).

De ce fait, nous pouvons dire que pour qu'un indicateur soit pertinent, il doit disposer de quelques critères importants, il doit avant tout être mesurable et fiable. Ces deux critères vont de paires, c'est-à-dire que les informations et les données en relation avec cet indicateur doivent être disponibles et fiables afin que le résultat obtenu soit significatif, le troisième critère est que l'indicateur choisi doit avoir un lien étroit avec la stratégie globale de l'organisation afin qu'il contribue à sa réalisation, et en dernier l'indicateur doit être un outil compréhensible et facile à manier par toute personne qu'il l'utilise

### 2.5.3. Les types d'indicateurs :

Comme nous l'avons mentionné plus haut, il existe plusieurs types d'indicateurs nous citons les plus importants selon MENDOZA Carla, DELMOND Marie-Hélène, et autres (2011, P.74)

- **Les indicateurs de résultats :**

Ils servent à mesurer l'atteinte ou non des objectifs ; niveau d'activité, qualité, coûts, marge dégagée, etc.

Par exemples : part de marché, quantité de produits vendue, taux de produit défectueux.

- **Les indicateurs de moyens :**

Ces indicateurs s'assurent de la bonne utilisation des moyens disponibles. Qui est une condition nécessaire pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

**Par exemples :**

Les heures de main-d'œuvre directe /unités de production

Tonnes de matière première consommée/unités de produits

- **Les indicateurs d'avancement des plans d'action :**

Il existe également des indicateurs qui servent à piloter et à suivre les plans d'action.

**Par exemple :** pour suivre le service d'amélioration de la qualité d'un projet, une entreprise a mis en place des indicateurs comme ; nombre de propositions d'amélioration émises par les cercles de qualité.

- **Les indicateurs d'environnement :**

Ces indicateurs sont cruciaux pour les responsables d'une organisation, car ils mettent à leurs dispositions tous les éléments et facteurs externes qui peuvent influencer leur activité, ils réorientent parfois même la stratégie de l'entreprise s'il y'a une nécessité.

**Par exemple :** évolution du taux de base financier.

- **Les indicateurs sociaux :**

L'indicateur social constitue l'unité d'œuvre d'un tableau de bord social, il conditionne sa réussite et son efficacité, il est donc crucial de faire le bon choix dans la sélection de ces indicateurs, en outre le nombre d'indicateurs choisi doit être limité en moyenne

entre (2et 10) sinon il y'aura un surplus d'informations ce qui empêchera les responsables d'avoir une vision précise de la situation et éventuellement de prendre les bonnes décisions.

Le choix des indicateurs sociaux doit découler et être attaché aux objectifs de la direction des ressources humaines

**Exemple d'indicateur social :**

Il existe plusieurs indicateurs sociaux, nous allons citer d'une manière exhaustive les plus utilisés dans les différentes fonctions de la gestion des ressources humaines :

**Les indicateurs de recrutement :** la démarche recrutement est l'une des principales fonctions de la GRH, elle consiste à trouver le potentiel humain le plus adéquat aux postes et aux Compétences demandées. Les différents indicateurs de recrutement en termes de cout de délais et de qualité sont les suivants :

- Cout moyen d'un recrutement =  $\text{Cout total du recrutement sur la période} / \text{nombre de recrutement sur la période}$
- La qualité de recrutement =  $\text{le nombre de candidats encore présents dans l'entreprise au bout d'un an} / \text{nombre de recrutement sur la période}$ .
- Délais de recrutement = le temps entre l'offre d'emploi et la mise en service du candidat recruter.

**Les indicateurs de formation :**

Toutes les organisations comptent sur un ensemble de savoir-faire et de compétences qui contribuent à l'amélioration de la qualité du travail de celle-ci, il est donc essentiel de diffuser ces compétences à l'ensemble du personnel et de les exploiter au maximum, ou du moins savoir les gérer, c'est donc le service de formation qui se charge de toutes ses activités.

Nous trouvons ci-après les principaux indicateurs de formation :

- Les couts de la formation : à titre d'exemples nous prenons ;
- Le cout d'un stagiaire =  $\text{budget consommé (cout total)} / \text{nombre de stagiaires}$
- Le taux de réalisation =  $(\text{budget réalisé} / \text{budget prévu}) * 100$

- Impact relatif des formations =  $(\text{effectif formé} / \text{effectif total}) * 100$

**Les indicateurs de rémunération :**

La rémunération est un certain nombre d'avantages monétaires donnés aux employés en contrepartie d'un travail qu'ils effectuent. Parmi les principaux indicateurs de rémunération, on trouve les suivants :

- Ratio de rémunération annuelle moyenne =  $\text{masse salariale annuelle} / \text{effectif moyen mensuel}$ .
- Ratio de promotion =  $\text{nombre de promotions annuelles} / \text{effectif}$

**Les indicateurs des dysfonctionnements sociaux :**

- Turn-over =  $\text{effective sortie} / \text{effective total}$
- Taux d'absentéisme =  $\text{nombre de jours d'absences} / \text{nombre de jours théoriques de travail}$
- Taux de démission =  $\text{total des démissions} / \text{total des départs}$ .

**Les indicateurs de la conflictualité :**

Il est évident que toutes les organisations subissent généralement des perturbations qui sont dues à des conflits qui naissent entre un groupe d'employés, ou entre un groupe d'employés et la direction de l'entreprise. Parmi ces indicateurs les plus courants sont ;

- Taux de propension à la grève =  $\text{nombre de journées ou d'heures de grève} / \text{nombre de salariés ou établissements touchés par le conflit}$
- Intensité conflictuelle =  $\text{nombre de journées ou d'heures perdues} / \text{nombre de grévistes}$ .

## **Les trois rôles d'un indicateur social :**

D'après TAIB, Jean-Pierre (2001, P.40) les rôles principaux des indicateurs sociaux sont :

### **1- Informer :**

L'information que donne un indicateur permet à l'entreprise de mesurer le résultat de la politique sociale mis en œuvre.

### **2- Diagnostiquer :**

Le deuxième rôle d'un indicateur social est le diagnostic, en d'autres termes c'est de faire ressortir l'écart qu'il y a entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale. Ce constat donne naissance à la prévision.

### **3- Prévoir :**

Le dernier rôle est de prévoir, après la détection des dysfonctionnements les indicateurs sociaux interviennent pour préciser les moyens nécessaires qui serviront à mener les actions correctrices et de suivre l'évolution positive des actions engagées.

# **CHAPITRE 02 : MÉTHODOLOGIE ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE**

Après avoir développé dans le chapitre précédent, la revue de la littérature ainsi que les différents concepts liés à notre étude. Nous aborderons à présent le choix de notre sujet et lieu de stage en premier lieu. Puis, l'approche de recherche épistémologique et méthodologique sur laquelle s'appuiera notre étude, et qui répondra également à la problématique que nous avons posé, en second lieu. Et nous finirons troisièmement par une clarification sur les outils utilisés pour l'analyse des données recueillies.

### **Section 1 : Méthodologie de recherche**

#### **1.1. Choix du sujet et du lieu de stage :**

Le lien qui existe entre les ressources humaines et le management est incontestable, de nos jours le capital humain est au centre des préoccupations de ce dernier. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de travailler sur le tableau de bord RH. Car celui-ci va faciliter concrètement le pilotage et la prise de décision pour les managers.

Le choix de l'entreprise a été fait suite au constat de l'absence d'un outil global et complet de pilotage et de mesure, des activités de la direction des ressources humaines au sein de la Banque Extérieure d'Algérie. Notre travail contribuera donc à répondre à un besoin concret et éminent.

#### **1.2. Posture épistémologique et méthodologique :**

Nous avons recouru dans notre recherche à un positionnement épistémologique qui s'inscrit dans le paradigme constructiviste. Ce dernier est le courant le plus adapté dans les sciences de gestions, ce choix a été fait pour les raisons suivantes :

Pour l'élaboration de notre étude, nous allons nous appuyer d'une part sur les travaux de recherches et la littérature portant sur le sujet que nous allons traiter. En essayant d'autre part, de comprendre les besoins de l'entreprise (sur le terrain) en termes de mise en place d'un tableau de bord social, cette alternance entre la théorie et le terrain constitue l'un des éléments structurants du constructivisme.

De plus, la valeur ajoutée de notre travail sera coconstruite. En d'autres termes, nous essayerons de faire participer les acteurs concernés, à donner leurs avis et leurs perceptions dans la mise en place d'un tableau de bord social.

Par ailleurs, le cadre de notre recherche nous a conduits à opter pour une démarche principalement qualitative qui cherche à répondre à un comment ? Ou un pourquoi ? Et c'est effectivement le cas de notre problématique « **comment mettre en place un tableau de bord social au sein de la BEA ?** ». Nous effectuerons cette méthode à travers des entretiens semi-directifs. En parallèle nous allons analyser et essayer de consulter la documentation en place dans l'entreprise, afin d'avoir plus de détails sur les objectifs du département dans lequel nous effectuerons notre stage, ensuite l'interprétation des résultats se fera principalement sur une démarche inductive, du faite que nous allons commencer par une analyse et une observation particulière et propre à l'organisation pour les traduire en perspectives plus générales dans les fondements théoriques, mais aussi déductifs du fait que nous nous appuyerons sur une méthode connue « OVAR » pour la conception de notre tableau de bord de l'organisation.

### **1.3. Les outils de collecte de données :**

La collecte de données est l'une des phases les plus importantes dans le cadre d'un écrit à caractère scientifique, les outils de collecte utilisés conditionneront en grande partie la pertinence et la fiabilité d'une recherche. Parmi les différentes méthodes et outils de recueil d'informations qui existent, nous avons opté pour la triangulation ; cette dernière combine entre plusieurs techniques afin d'augmenter la fiabilité de l'étude, « *son utilisation permet de mieux appréhender des phénomènes qui ne seraient pas directement observables, par exemple les interactions sociales. De fait, la triangulation, tout comme les méthodes qualitatives, s'inscrit préférentiellement dans un cadre épistémologique constructiviste. Son usage est vivement recommandé dans les études qualitatives afin d'en augmenter la qualité des résultats* » ([www.wikipedia.org/méthodesqualitatives.fr](http://www.wikipedia.org/méthodesqualitatives.fr)).

Nous nous sommes donc basés principalement sur trois méthodes de recueil de données, soit : en grande partie les entretiens, ensuite l'observation, et enfin la recherche documentaire interne et externe.

### **1.3.1. Les entretiens :**

L'entretien est une conversation entre au moins deux personnes, l'interviewé et l'interviewer, il peut également se faire en groupe on parle alors de focus group ou d'entretien collectif. Tous les deux ont le même objectif celui d'obtenir le maximum d'indications par rapport au sujet étudié de la part des interviewers qui doivent évidemment avoir un lien étroit avec le sujet que ce soit par le biais de leurs expériences, ou du degré de leur responsabilité.

Dans le cadre de notre recherche, l'entretien individuel a été la stratégie dominante pour la collecte des données. Parmi les différents types d'entretiens, nous avons choisi l'entretien semi-directif appelé également entretien centré, qui est le plus adéquat pour notre étude, du fait qu'il n'est ni trop libre ni trop restrictif. D'autre part, l'entretien semi-directif laisse le répondant la liberté de s'exprimer sans trop l'influencer, ce qui est un atout d'une bonne recherche scientifique. L'entretien semi-directif peut se définir comme suit d'après *AMBROISE Zagre (2013, P.87)* « *L'entretien semi-directif n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé, ni canalisé par un grand nombre de questions précises, l'étudiant dispose d'un guide d'entretien qui l'aide à suivre une certaine linéarité sans pour autant s'en tenir à une formulation stricte* ».

### **Choix de l'échantillon :**

L'échantillon des interviewés s'est basé sur des personnes bien précises au sein de la direction des ressources humaines et qui ont une relation étroite avec nos questions afin qu'ils y répondent pertinemment. En revanche, l'interview avec le directeur des ressources humaines ne s'est malheureusement pas faite en raison de son indisponibilité.

Les interviewés sont « le chef de service qui est également responsable de recrutement », « la responsable d'étude et de formations », « la chargée des apprentis » et « chef du département étude ». Nous avons bien évidemment effectué un guide d'entretien au préalable, le guide a été rédigé sur la base de la méthode sur laquelle nous nous sommes appuyés dans la conception du tableau de bord, qui est la méthode « OVAR ».

**Tableau N° 3 : informations sur les interviewés**

N° des interviewés	Poste	Ancienneté
<b>01</b>	Chargé d'étude et de formation niveau un	3ans
<b>02</b>	Chef de service central (chargé de recrutement)	3ans
<b>03</b>	Chargé des apprentis	3ans
<b>04</b>	Chef de département étude et formation	25 ans

**Source :** Élaborer par nous-mêmes.

Le but principal de ces entretiens est de connaître les objectifs de la direction des RH et leurs besoins en termes d'indicateurs de pilotage, afin de leur proposer un outil de mesure en parfaite adéquation avec leurs besoins. Chaque entretien a duré en moyenne 15 à 30 minutes, nous avons effectué chaque entretien individuellement, les questions étaient suffisamment ouvertes pour permettre aux interviewés de s'exprimer librement.

### **1.3.2. L'observation :**

L'observation scientifique est de deux types : l'observation participante ou le chercheur s'implique totalement sur le terrain, dans ce cas ce dernier risque de ne pas rester objectif, et l'observation non participante ou le chercheur laisse une marge de distance entre lui et le groupe. Dans notre cas, l'observation a été non participante. On peut également parler de l'observation directe, ou c'est le chercheur lui-même qui observe les faits et les comportements il ne doit pas influencer ces derniers. Cette observation doit se faire le plus naturellement possible, ou l'observation indirecte, dans ce cas ce n'est pas le chercheur lui-même qui observe, mais il se rapporte aux observations d'autres personnes. Dans notre cas, l'observation a été bien évidemment directe.

L'observation de notre étude s'est traduite concrètement, par la prise de notes de toutes les remarques et informations qui pourraient nous aider à répondre à notre question de recherche, ainsi que les échanges avec les différents collaborateurs. Nous avons essayé de porter attention au contexte organisationnel, de poser des questions qui peuvent avoir une relation avec l'objet de notre recherche, toute en essayant de rester objective au maximum.

Cette observation nous a permis de mieux cerner le climat social, et le mode de travail de la direction des ressources humaines de la Banque. Elle nous a également aidés à compléter les données recueillies lors des entretiens formels.

### **1.3.3. La documentation :**

Tout travail de recherche se doit de combiner entre une richesse documentaire, et une valeur ajoutée qui distingue la contribution du chercheur.

**Une documentation interne :** il s'agit de tous les documents qui appartiennent à la banque, et que nous avons eu le privilège de consulter tels que ; les fiches de postes, les plans d'action, les différentes revues RH, les indicateurs actuellement utilisés.

**Une documentation externe :** En effet la recherche documentaire externe de notre étude, a été la consultation des ouvrages, des articles et des travaux universitaires, les pages web, qui comptent globalement sur les tableaux de bord et précisément sur les tableaux de bord des ressources humaines.

Nous avons eu recours à cette documentation par le biais de la bibliothèque de l'école nationale supérieure de management, la bibliothèque de l'école supérieure de commerce, et celle du centre culturel français d'Alger, et éventuellement par la recherche sur internet.

Cette triangulation d'outils nous a permis d'être les plus objectifs possibles dans notre recherche en plus de nous assurer de la fiabilité et la richesse des informations recueillies. Les allers et retours entre les résultats des entretiens, les notes prises lors des observations, et la documentation dont nous disposons nous ont été d'une grande utilité.

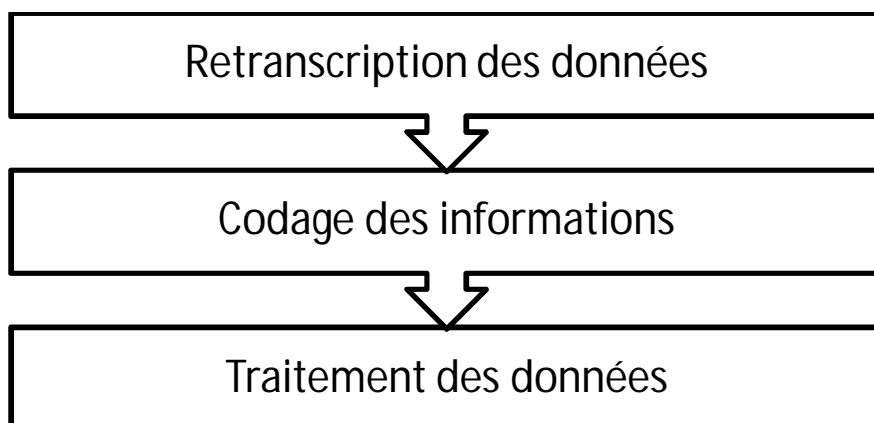
### **1.4. Méthodes d'analyses des données :**

C'est une phase très importante dans un travail de recherche, du fait que c'est la collecte et l'analyse des données et du matériel empirique qui vont nous permettre de répondre à notre problématique.

L'approche qualitative dispose de plusieurs méthodes d'analyse de données, pour notre travail nous avons utilisé l'analyse de contenu qui est la méthode la plus utilisée dans les sciences humaines et sociales, comme son nom l'indique l'analyse de contenu tien à analyser

tout ce qui a été dit par les interlocuteurs de la manière la plus objective possible (BERELSON(1952), cette dernière passe par les étapes suivantes afin de traiter les données :

**Figure N° 6 : les étapes de l'analyse des données qualitatives**



Source : ANDREANI&CONCHON (2015, P.03)

#### **1.4.1. Retranscription des données :**

Cette étape consiste à retracer le plus objectivement les déclarations des interviewés, pour notre part nous avons retranscrit nos interviews dans un « verbatim », et vue l'aspect partiellement ouvert des entretiens semi-directifs nos interlocuteurs sont parfois sortis du sujet, donc nous avons éliminé tous les propos hors du contexte de notre objet de recherche.

#### **1.4.2. Codage des informations :**

Le codage des informations est l'étape la plus importante dans l'analyse des données, c'est là où le chercheur essaye de transformer ses données brutes à travers un découpage, une agrégation, ou un dénombrement, cette transformation se fait avec la conception d'une grille d'analyse qui contient des catégories d'analyse, cette catégorisation peut se faire d'une manière fermée préalablement ou l'on fixe les idées et les catégories à que l'on validera à travers nos données d'une façon déductive.

Ou d'une manière ouverte et inductive ou le chercheur construit ses catégories d'analyse au fur et à mesure à travers son verbatim.

Pour notre travail le codage ouvert a été adopté, nous avons lu ligne par ligne le corpus des entretiens, ensuite les idées clés et les concepts répétés ont été soulignés et mis en évidence et ont fait office de nos unités de codage.

### **1.4.3. Le traitement des données :**

Après avoir retranscrit les entretiens, et coder les informations, le traitement des données est la dernière étape de l'analyse des données qualitatives, cette dernière peut se faire de deux manières sémantique ou statistique.

On parle du traitement sémantique quand l'analyse des données se fait manuellement d'une façon traditionnelle, contrairement à l'analyse statistique qui se fait à l'aide d'un ordinateur ou d'un logiciel d'analyse adapté comme ALCESTE, NEUROTTEXT, ou CAQDAS.

Vu que notre analyse s'est faite à la main sans l'utilisation d'aucun logiciel de traitement, donc nous avons utilisé un traitement sémantique.

## **Section 02 : présentation de l'organisme d'accueil**

### **2.1. B.E.A, un acteur primordial et historique :**

C'est dans ce contexte particulier que fut créée la Banque Extérieure d'Algérie, plus connue sous le sigle B.E.A, un Établissement public à caractère commercial : le 01<sup>er</sup> octobre 1967, par ordonnance 67/204 du 01<sup>er</sup> octobre 1967, issue de la nationalisation des grandes banques de dépôts étrangères de l'époque à savoir

- Crédit Lyonnais ;
- Société Générale ;
- Le Crédit du Nord ;
- Banque Nationale du commerce et de l'industrie « B.N.C.I » ;
- Société marseillaise de crédit et d'escompte « B.M.C.E » ;
- La Barclays Bank (de nationalité anglaise).

À la faveur de la restructuration des entreprises industrielles et des mutations profondes engagées par les pouvoirs publics dans les années 80, la B.E.A changea de statut et devint société par actions S.P.A (Cf. disposition de la loi 88 01 du 17 janvier 1988 portant autonomie des entreprises).

Elle n'a eu sa structure définitivement qu'à partir du 1<sup>er</sup> juin 1968, et depuis 1970, elle s'est vue confier la totalité des opérations à de grandes sociétés bancaires des grandes sociétés nationales ayant d'importants supports avec l'étranger à savoir : SONATRACH, la Société Nationale de Sidérurgie, la compagnie de transport maritime et la société de chimie et de pétrochimie

**2.2. Les principales étapes de l'évolution de la BEA :**

<b>L'évolution de la BEA</b>	
<b><u>01 Octobre 1967</u></b>	<b><u>1970</u></b>
Création de la Banque Extérieure d'Algérie par Ordonnance N°67-204 sous la forme d'une société nationale.	La Banque Extérieure d'Algérie s'est vu confier la totalité des opérations bancaires des grandes sociétés industrielles nationales avec l'étranger.
<b><u>1980</u></b>	<b><u>1986</u></b>
Plusieurs directions ont vu le jour sous l'autorité du Conseil de la Direction de la Banque.	Spécialisation des Banques (BEA : grande Entreprise Industriel du pays).
<b><u>1989</u></b>	<b><u>2006</u></b>
Transformation du statut de la Banque Extérieure d'Algérie en société par actions, en gardant globalement le même objet que celui fixé par l'Ordonnance du 1 <sup>er</sup> octobre 1967.	La Banque procède à une large de restructuration de ces grandes fonctions et entame une nouvelle étape de modernisation, qui touche à la fois ses structures centrales et l'ensemble de son réseau.
<b><u>2007</u></b>	<b><u>2008</u></b>
Modernisation du système d'information de la Banque, permettant une activité maîtrisée et sécurisée.	Le concours de la Banque au financement des grands projets structurants atteint un volume global de financement de 100 milliards de Dinars annuel. Forte de son assise financière et de ces performances, la Banque se hisse au 1 <sup>er</sup> rang des Banques maghrébines et 6 <sup>e</sup> au classement des 200 premières meilleures Banques Africaines. Avec un total de bilan de 31 milliards de dollars (réalisé par le magazine jeune Afrique et union des Banques maghrébines magazine).

<p><b><u>2009</u></b></p> <p>Déploiement de la banque vers le segment de la PME- PMI et conclusion de plusieurs conventions avec les leaders mondiaux pour le lancement des produits leasing et capital investissement et banque assurance.</p>	<p><b><u>2011</u></b></p> <p>Extension du réseau et rénovation d'anciennes structures dans la perspective d'une modernisation complète et d'une amélioration constante de la qualité de service de nos points de vente.</p> <p>La Bea marque l'année 2011 par l'ouverture de la première agence en libre-service à l'échelle nationale et par l'augmentation de son capital social à 76 milliards de Dinars.</p> <p>Cette augmentation va permettre à la BEA de se hisser à un standing qui l'autorise à agir de concert avec les grandes Banques régionales et internationales.</p>
<p><b><u>2012</u></b></p> <p>Le réseau de Banque devra atteindre 127 agences qui seront dotées d'un potentiel humain qualifié et capable de relever les défis de la concurrence.</p>	<p><b><u>2013</u></b></p> <p>Le réseau sera renforcé de 9 nouvelles agences (mascara- Maghnia – Tlemcen- Oran Khemisti- Chlef- Ain Bey- Draria- Annaba- Boufarik).</p>

### **2.3. Les Missions et taches de la BEA :**

En effet, les principales activités déployées par la B.E.A sont :


- Faciliter et développer les rapports économiques de l'Algérie avec les autres pays ;
- Investir avec ses financements propres et avec tous les moyens de garanties pour promouvoir les transactions commerciales avec les autres pays ;
- Créer avec l'accord des autorités compétentes, succursales, agences ou filiales à l'étranger ;
- Autoriser à prendre des participations dans ces entreprises étrangères destinées à promouvoir l'expansion du commerce algérien ;
- Traiter toutes les opérations de la banquer et de change dans le cadre de la législation de la réglementation des banques ;

- Exécuter toutes les opérations bancaires intérieures ou extérieures compatibles avec son objet.

Il importe de souligner que la BEA intervient d'une manière plus active, dans le financement des opérations avec l'étranger. Elle est le leader dans le financement des secteurs pétroliers, gaziers, maritimes, sidérurgiques et celui des assurances. Elle détient plus de 35% du marché extérieur algérien.

Elle est bien active aussi bien à l'échelle nationale ou elle détient un réseau de cinq (5) unités et quatre-vingt-dix-neuf (99) agences, présents dans les grands centres urbains et les sites industriels les plus importants du pays, que sur les places financières internationales.

**Figure n° 7 : Fiche signalétique de la BEA.**

Nom de l'entreprise	Banque Extérieur d'Algérie
Logo	
Date de création	1 <sup>er</sup> octobre 1967
Forme juridique	Société par actions (SPA) depuis 1989
Capital social	230 milliards de Dinard
Adresse	42 rue des frères BOUADOU 16005, BIR Mourad Raïs Alger
Effectif	Plus de 3000 employés
Téléphone et Fax	023.54.23.80/023.54.23.83
Site internet	<a href="http://www.bea.dz">www.bea.dz</a>

Source : informations rapportées des documents internes de la Banque.

## **2.4. Organigramme de la BEA :**

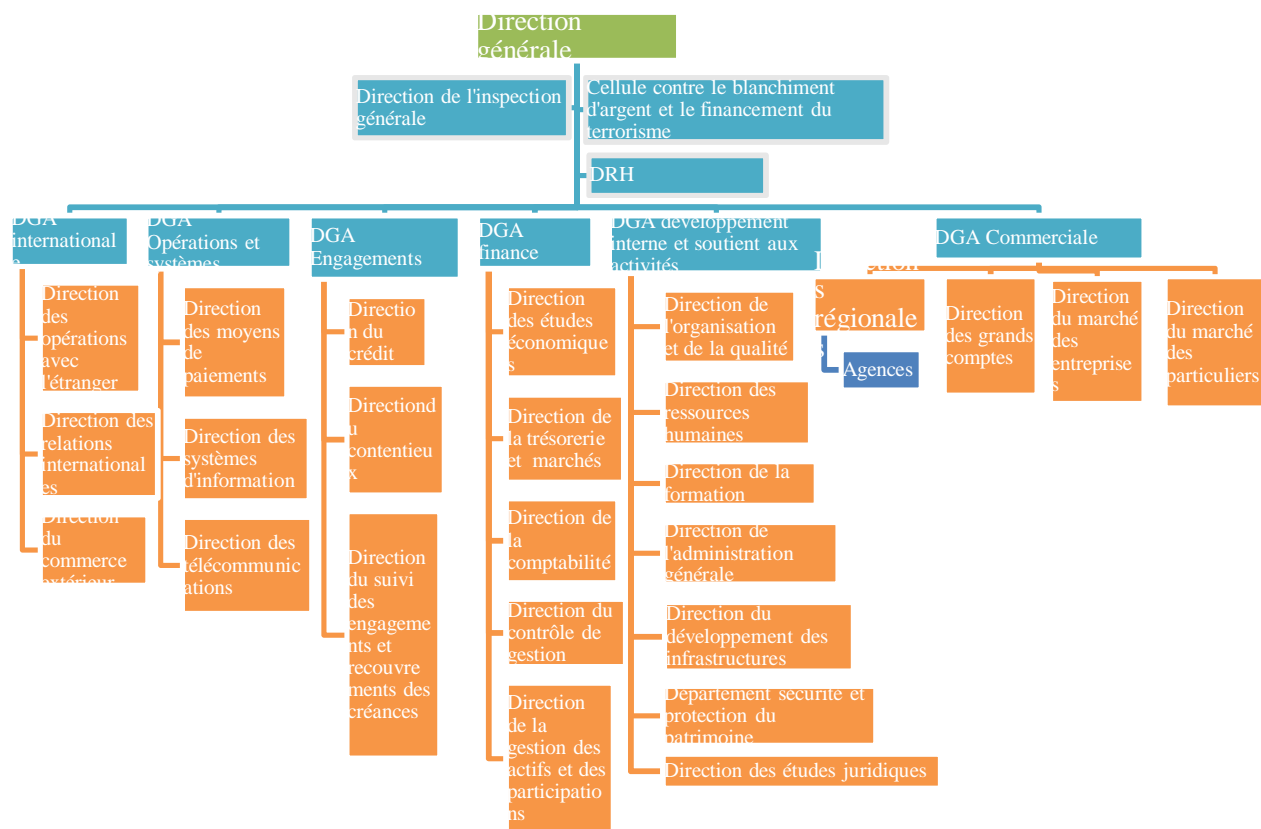
Comme il est possible de le constater dans la figure suivante, l'entreprise a adopté un organigramme fonctionnel. Répartie en six directions principales qui sont :

- DGA Commerciale
- DGA développement interne et soutien aux activités
- DGA finance
- DGA engagements
- DGA Opérations et systèmes
- DGA international

Et trois directions support ou secondaire qui sont :

- Directions de l'inspection générale
- Cellule contre le blanchiment et le financement du terrorisme
- DRH

Figure N° 8: Organigramme de la banque extérieure d’Algérie



Source : document interne

**2.5. L'effectif de la BEA :**

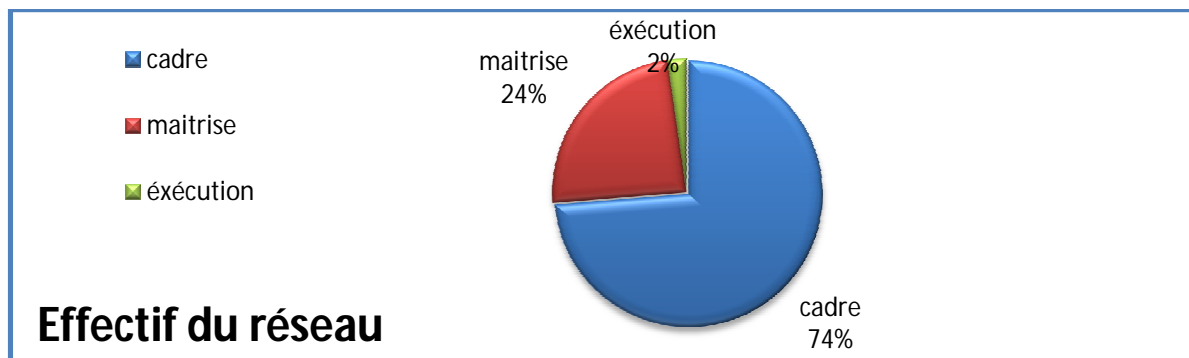
**Tableau N° 4 : L'effectif de la BEA**

<b>Structure</b>				
<b>Nature</b>	<b>Siège</b>	<b>Réseau</b>	<b>Total</b>	<b>Taux</b>
<b>Cadre</b>	723	1814	2537	75,35%
<b>Maitrise</b>	155	591	746	22,16%
<b>Exécution</b>	28	56	84	2,49%
<b>Total</b>	906	2461	3367	100%
<b>Taux</b>	27%	73%	100%	-

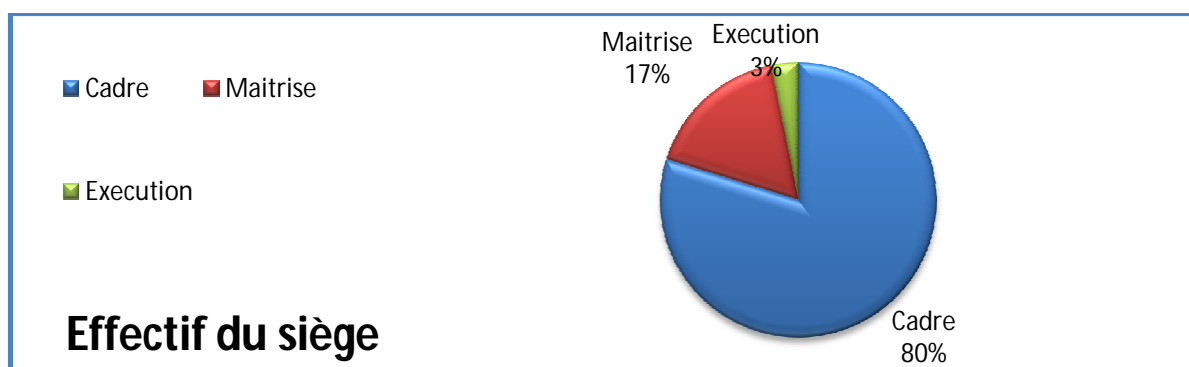
**Source :** Document interne

Nous remarquons que l'effectif de la Banque Extérieur d'Algérie est composé principalement de cadres, d'agents de maitrise et d'agents d'exécution, qui sont proportionnés entre le siège et les réseaux de la banque.

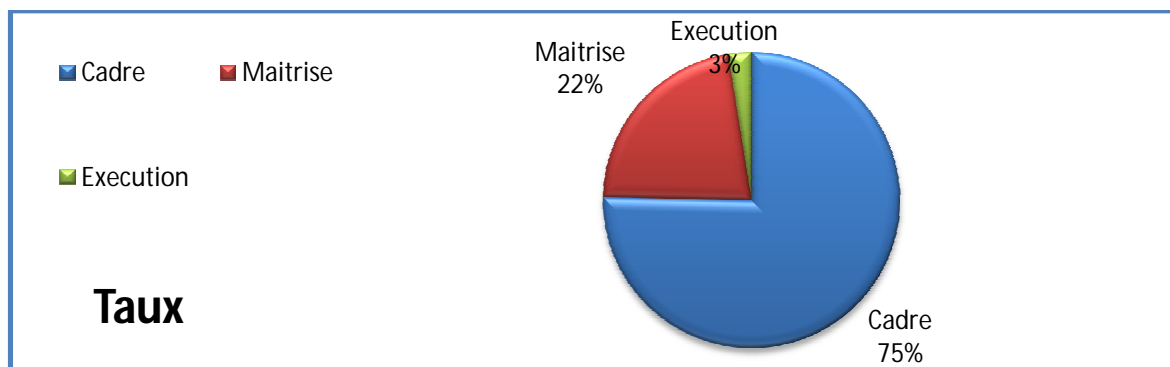
**Figure n° 9 : distribution de l'effectif du réseau**



**Figure n° 10 : Distribution de l'effectif du siège**



**Figure n° 11 : distribution globale de l'effectif.**

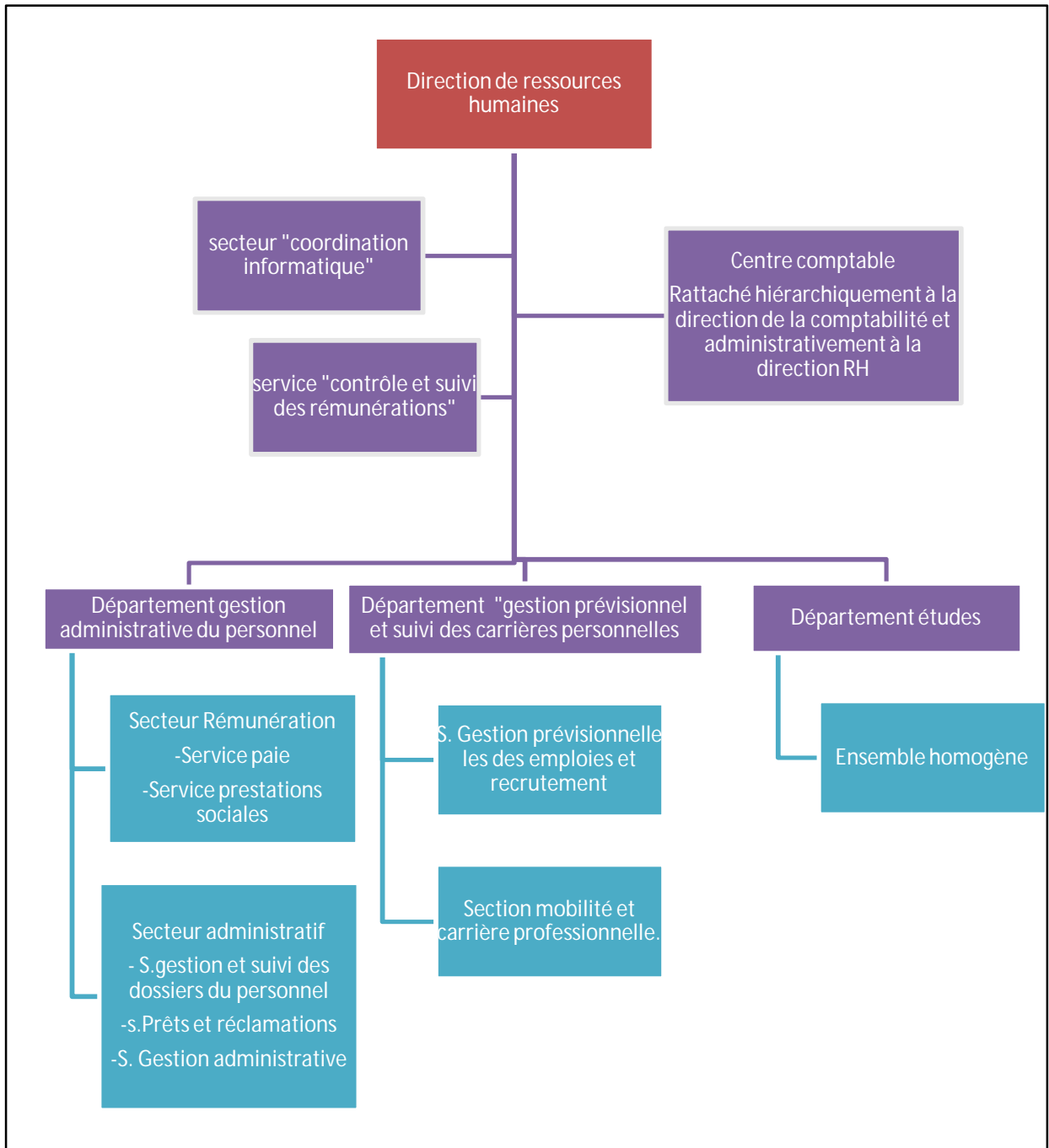


Source : Élabore par nous même

## 2.6. La direction des ressources humaines :

La direction des ressources humaines à sa propre organisation comme le montre l'organigramme suivant

**Figure N° 12: Organigramme de la Direction des Ressources humaines**



Source : Document interne DRn°11/2011 du 25 octobre 2011

### 2.6.1. Les Services relevant de la DRH de la banque :

#### A. Le Recrutement :

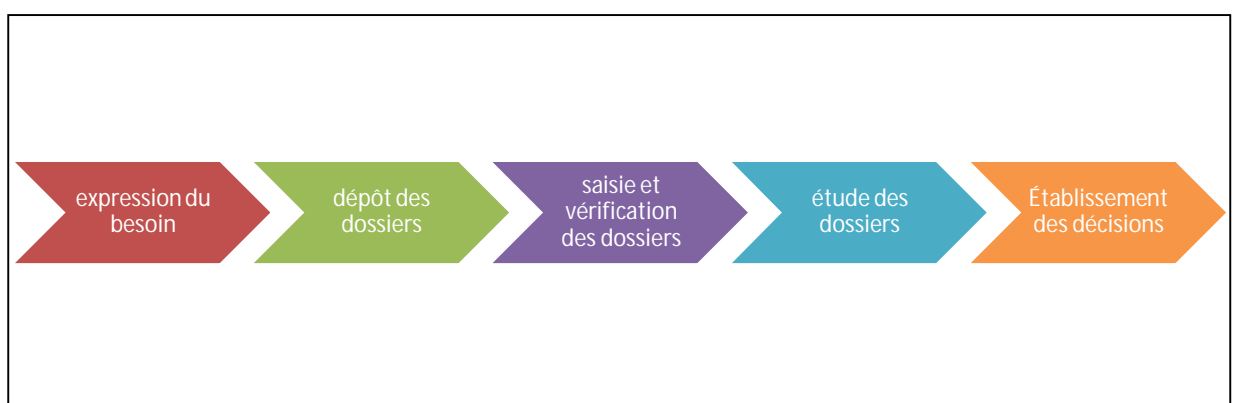
Le recrutement au sein de la BEA est composé des sous-modules suivants :

- Recrutement sans concours
- Période d'essai
- Apprentissage
- Aide à l'insertion professionnelle
- Gestion des contrats

#### Les étapes du processus de recrutement à la Banque extérieur d'Algérie :

- Expression des besoins par les structures.
- Dépôt des dossiers par les candidats.
- Saisie et vérification des dossiers déposés.
- Étude des dossiers de candidatures pour faire la sélection suivant des critères bien déterminés.
- Établissement des décisions : décision de recrutement ou du contrat et procès-verbal d'installation.

**Figure N° 13: Processus de recrutement chez la BEA**



Source : Élabore par nous-mêmes.

**La Période d’essai :**

La durée maximale de la période d’essai est fixée comme suit :

Classes 4 et 5 = 12 mois

Classes 2 et 3 = 6 mois

Classe 1 = 3 mois

À la fin de cette période, il faut prendre la décision convenable soit :

- Confirmer le recruter dans son poste de travail.
- Infirmer.

Durant la période d’essai, la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l’une ou l’autre des parties sans préavis ni indemnités, le recruté bénéficie du salaire du poste et des indemnités y afférentes. Il est soumis à une appréciation d’évaluation et de notation selon les critères d’appréciation propres à chaque catégorie professionnelle.

**Gestion des contrats :**

À la fin de la procédure de recrutement, le candidat retenu par La Banque Extérieur d’Algérie signe un contrat de travail à durée indéterminée ou à durée déterminée (CDI ou CDD) précise la date du début, les modalités de rémunération, les avantages dont peut bénéficier le nouveau recruté.

**Les étapes :**

- Information des candidats des résultats du concours.
- Information des candidats qui ont réussi à se présenter aux services administratifs pour récupérer les bons de visite médicale et la liste des documents complémentaires.
- Les candidats se présentent pour la visite médicale.
- Les candidats complètent les documents manquants.
- Affectation du candidat à la structure et au poste de travail correspondant.

### **Mutation et affectation :**

La mutation et affectation à la Banque Extérieur d'Algérie comprend trois sous modules à savoir :

- Gestion des affectations
- Gestion des mutations pour des raisons personnelles.
- Gestion des mutations pour des raisons de santé.

### **Évaluation des compétences et des performances**

- **Évaluation des compétences :**

L'évaluation des compétences a pour finalité d'établir le bilan des compétences. Ce bilan constitue une information de base pour la définition des formations, la gestion individualisée des carrières, l'affectation des individus sur des postes, les Promotions

- **Évaluation des performances.**

### **B. La formation :**

La direction de formation qui se situe à MIRAMAR de La B.E.A doit identifier en discutant avec les responsables des structures centrales et régionales les thèmes et les postes ciblés par la formation afin de définir les besoins en formation.

- **Étapes de processus :**

- 1- Deux notes sont élaborées par la Direction de la Formation pour recueillir les besoins en formation dont l'une est adressée à l'ensemble des structures de la Banque pour leur permettre d'identifier et de recenser à l'appui de canevas appropriés, leurs besoins en formation : qualifiante (séminaires de courte et moyenne durée), diplômante : Cours de banque (CCB, BB, DES, DES ITB), Post Graduation Spécialisée Master, DESS.), à l'étranger. La deuxième note est adressée aux responsables de fonction de rang DGA pour leur demander d'identifier les thématiques jugées prioritaires à réaliser en interne au niveau de notre École de Formation.

- 2- Concernant les formations qualifiantes, diplômantes et à l'étranger et après réception des besoins exprimés par l'ensemble des structures de la Banque y compris ceux émanant de la Direction centrale du Réseau pour le compte des Directions régionales et agences, la Direction de la Formation effectue un premier arbitrage en tenant compte des réalisations antérieures, des effectifs de chaque entité et des orientations de notre Direction générale en matière de formation avant l'élaboration un document consolidé des besoins à l'échelle entreprise .
  
- 3- Concernant la formation interne, après examen de l'ensemble des besoins exprimés par les responsables de fonctions (DGA), la Direction de la Formation présente à la Direction générale un document consolidé reprenant l'ensemble de thématiques proposées pour validation.
  
- 4- Le document validé va servir à la préparation du plan de formation.

- **Le plan de formation :**

Le plan de formation de La B.E.A est un projet d'actions de formation, pour l'année à venir, retenues par l'employeur pour les salariés en fonction de l'intérêt de l'entreprise et de ses orientations générales.

Le plan de formation peut comporter les actions visant à assurer l'adaptation du salarié au poste de travail, les actions liées à l'évolution des emplois ou participant au maintien dans l'emploi et les actions ayant pour objet le développement des compétences des salariés. Le plan peut aussi prévoir des actions de bilan de compétences et de validation des acquis de l'expérience et des formations sanctionnées par un diplôme.

### **C. Cessation de la relation de travail :**

#### **1- Démission :**

Tout agent désireux de démissionner de la banque devra exprimer sa volonté de rompre la relation de travail par une demande écrite en exposant ou pas les motifs ayant entraîné une telle décision.

#### **2- Licenciement :**

Conformément à la procédure disciplinaire édictée par le règlement intérieur de la banque, le licenciement intervient à la suite d'une sanction disciplinaire prise sur décision, du directeur des ressources humaines, du directeur d'unité ou par le PDG.

#### **3- Abandon de poste :**

L'abandon de poste est une absence dûment constatée après mise en œuvre de la procédure de mise en demeure telle qu'édictée par le règlement intérieur de la banque.

#### **4- DÉPART SUITE FIN DE CONTRAT :**

À l'expiration du contrat, toute relation de travail est considérée, de fait, terminée.

#### **5- DÉPART SUITE DÉCÈS :**

Lors de décès d'un agent, la DRH doit déclencher l'opération de départ définitif de l'agent.

**6- DÉPART SUITE A LA MISE A LA RETRAITE :** Que ça soit une retraite légal exigé par la loi de l'état ou d'une retraite anticipée faite par le concerné.

**Chapitre 3 : Discussion des résultats et  
essai d'élaboration du tableau de bord  
social**

Ce chapitre sera divisé en deux sections, la première consacrer à un diagnostic de l'existant à travers ce qu'on a pu récolter comme informations en relation avec notre problématique de recherche, ce diagnostic nous aidera également à faire le point avant de procéder à l'élaboration du tableau de bord, et la deuxième section sera évidemment attribué à l'essai de l'élaboration de notre tableau de bord social à travers la méthode « OVAR ».

### **Section 1 : Etat des lieux :**

Comme dans la plupart des études qualitatives, un diagnostic global de la situation est primordial. Il permet d'avoir un point de départ et de comparaison et d'évaluer les attentes de chacun. Ainsi après avoir récolté le maximum d'informations à travers les entretiens effectués au sein de la banque, et l'observation faite durant le stage et la documentation utilisée. Nous allons faire ressortir les points et les lacunes qui nous ont poussé à la conception d'un tableau de bord au sein de la direction des ressources humaines de la banque et qui nous servirons éventuellement dans la définition des indicateurs RH clairs et pertinents. Afin de répondre réellement aux attentes et aux besoins des utilisateurs, nous allons par ailleurs citer quelques points forts observés durant la période de stage ces derniers seront avantageux pour la mise en en place d'un tableau de bord social.

- En premier lieu, nous avons pu constater que la direction ne dispose pas d'un tableau de bord RH ni d'un outil de suivi ou de pilotage des activités des ressources humaines. Même s'ils leur arrivent parfois de calculer quelques indicateurs, ces derniers sont souvent à dimension quantitative, et pour le calcul de ces indicateurs les informations et les données nécessaires ne sont pas directement disponibles pour tout le monde au sein de l'organisation. Une seule personne qui est le chef du département en y a accès et c'est elle qui fournit les informations aux autres en cas de besoin. Quelques employés ont même réalisé leurs propres tableaux de bord dans leur poste de travail comportant les données et les informations dont ils ont besoin, afin qu'il leur facilite les tâches quotidiennes. L'absence de suivi et de visibilité se fait ressentir.
- Un autre point important ayant attiré notre attention, est le fait que les fonctions ne sont pas distinctes, elles ne sont ni connues ni précises. Nous avons remarqué un chevauchement entre les fonctions. En effet, un chargé de formation peut se retrouver à effectuer des tâches d'un chargé de recrutement, soit pour s'entraider ou parce qu'une directive leur a été assignée par leur supérieur.

- Par ailleurs, nous avons cherché à savoir si la direction des ressources humaines dispose d'un système d'information, car c'est un facteur crucial pour la mise en place d'un tableau de bord, ils disposent effectivement d'un logiciel intitulé « AGIR », mais ce dernier n'est pas suffisamment exploité, on retrouve même une rubrique qui s'intitule « tableau de bord », mais qui n'est malheureusement pas exploitée. La technologie est mal intégrée. Cette dernière est sensée fluidifier le traitement des dossiers du personnel, diminuer les supports documentaires en papier, et gagner du temps, mais ce n'est malheureusement pas le cas, durant notre stage nous avons pu observer le traitement et la saisie des données qui se font toujours d'une manière manuelle et physique.
- Nous avons aussi remarqué que les objectifs stratégiques et les plans d'action du département ne sont pas communiqués aux opérationnels, c'est le directeur des ressources humaines qui leur assigne chaque jour les tâches qu'ils doivent effectuer sans qu'ils ne sachent l'objectif et la finalité de ces tâches. C'est en quelque sorte une centralisation des décisions et des pouvoirs. Il peut en résulter la non adhésion des employés à une vision à long terme.
- La surcharge de travail est un autre point qui d'une part empêche les employés de la banque de réaliser leurs tâches d'une manière efficace.
- Certains objectifs et plans d'action fixés préalablement par le département RH n'ont pas été atteints. Ces derniers ont automatiquement été reportés à l'année suivante, ce qui est peut-être dû à une mauvaise estimation des objectifs.
- Concernant l'effectif nous avons compris que la BEA est actuellement dans une démarche de recrutement intensif, et cela est dû au non-remplacement des départs qui se sont faits quelques années auparavant. Parmi les principaux objectifs et plans d'actions de la banque, on retrouve le recrutement des personnes qualifiées et qui répondent aux postes actuels proposés par cette dernière, un certain point a été plusieurs fois souligné par les interviewés est que dans cette politique de recrutement la banque a du mal à repérer les bons candidats.

- La politique de rémunérations, n'est pas clairement formulée ; il est donc nécessaire de mettre en place un outil d'alerte afin d'effectuer les rémunérations et les promotions à temps et correctement.
- Et en dernier nous soulignerons un point qui a non seulement été observé durant le stage, mais qui a également été formulé par les employés, ce point est le manque d'organisation au sein du département. Quelques tâches ne se font qu'à la dernière minute ce qui se traduit par un stress chez les employés.

Nous pouvons par ailleurs souligner les points forts du département des ressources humaines que nous avons pu constater :

- Le premier point une organisation parfaitement consciente de sa situation, et particulièrement de l'absence d'un outil de pilotage et de reporting, les employés sont motivés et ouverts d'esprit, ils sont mêmes demandeurs de cet outil. D'après eux la mise en place d'un tableau de bord social doit impérativement améliorer les axes suivants :
  - La surcharge du travail doit diminuer au plus vite.
  - L'information sera plus disponible et à la portée des opérationnels.
  - Avoir plus de visibilité de la situation du département des ressources humaines.
  - Suivre l'atteinte des objectifs et les actions RH prévues au préalable.
  - Faire ressortir les fautes commises et émettre les actions correctives dans les temps.
  - L'actualisation des données qui se fera d'une façon automatique.
  - La révision des postes occupés.
  - La révision de la rémunération.
- Le second point est la disponibilité d'un système d'information, ce dernier va nous permettre de centraliser les indicateurs jugés pertinents, et également l'actualisation et la diffusion des données et des informations.
- Le troisième point est l'esprit d'équipe et la motivation des employés, nous avons observé tous au long de notre stage, la cohésion qui règne entre les collaborateurs, ils s'entraidaient et travaillaient en équipe, de plus ils étaient motivés et aimaient leur travail. Malgré les difficultés rencontrées.

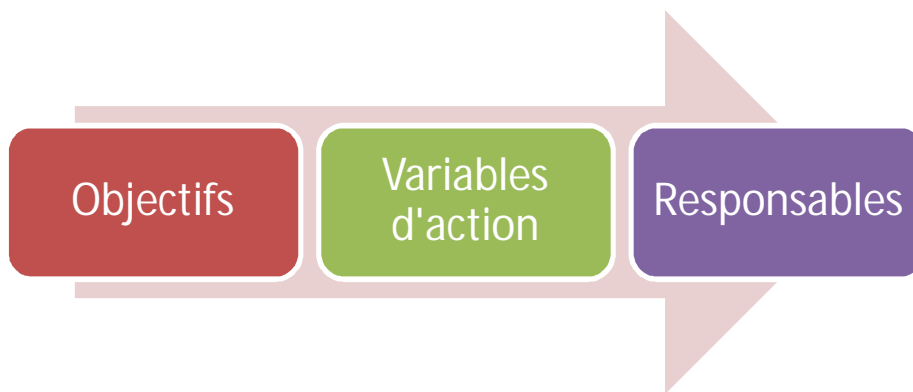
- Un dernier point fort observé lors du stage est la grande variété de tranches d'âge dont la banque dispose, cette dernière permet d'une part de mieux préserver les compétences et les savoir-faire de la banque, et d'une autre part cette diversité entre les anciens cadres et les nouveaux diplômés permettent d'aboutir à de meilleures réflexions.

## Section 02 : la conception d'un tableau de bord RH au sein de la BEA.

Après avoir analysé les informations que nous avons obtenues et ce que nous avons observé. Nous allons à présent essayer à travers cette section de proposer un tableau de bord Rh qui contribuera au pilotage de la fonction ressource humaine, comme nous l'avons déjà expliqué dans le chapitre du cadre conceptuel, la conception de cet outil se fera selon une méthode formalisée intitulée OVAR, cette dernière a été choisie parmi tant d'autres, car elle permet la conception sur mesure du tableau de bord, et également pour le fait qu'elle permet de répartir et de décliner le pouvoir et les décisions en dehors des responsables hiérarchiques ; on retrouve dans cette méthode trois étapes essentielles qui sont :

- Définition des objectifs (O).
- Les variables d'actions (VA).
- Les responsables (R).

**Figure N°14 : les trois étapes principales de la méthode OVAR**



**Source :** Élaborer par nous même

Nous allons donc essayer de construire un tableau de bord social pour les utilisateurs de la DRH, ce dernier comportera des indicateurs qui d'une part répondront aux besoins et aux attentes du département RH et qui seront d'une autre part adéquate avec les objectifs poursuivis.

## **2.1. La démarche de l'élaboration du tableau de bord RH :**

Par faute de temps le tableau de bord que nous comptons proposer se limitera à la direction des ressources humaines de la BEA, cette dernière détient plusieurs fonctions clés et décisives pour la banque, telle que (la fonction recrutement, formation, rémunération...) c'est autour de ces fonctions que nous allons travailler en proposant nos indicateurs a des responsables bien précis afin de répondre à leurs besoins et de dégager une valeur ajoutée pour notre travail.

La méthode OVAR peut s'appliquer à l'organisation dans son ensemble comme elle peut s'appliquer pour une partie de l'organisation seulement (une fonction, un département, un service.) et c'est effectivement le cas de notre étude.

Les activités sur lesquelles nous allons centrer notre étude sont :

- La fonction recrutement.
- La fonction étude et formation.
- La fonction rémunération.
- La gestion du personnel.

### **2.1.1. Première étape : Définition des objectifs**

Conformément à la méthode OVAR, nous allons d'abord définir les objectifs du responsable hiérarchique (N) dans notre cas ce responsable est le directeur des ressources humaines, ces objectifs sont souvent annuels, car ils servent généralement à s'assurer de l'atteinte des résultats. Nous déclinons les objectifs (N) par la suite en objectifs aux opérationnels du département des ressources humaines (N-1).

### **2.1.2. Deuxième étape : Définition des leviers d'action**

Nous mettrons ensuite des variables d'action sous chaque objectif. Ces dernières accompagneront les responsables dans la réalisation de ces objectifs.

### **2.1.3. Troisième étape : Proposition des indicateurs**

Après avoir identifié les objectifs suivis de leurs variables d'action, nous proposerons les indicateurs adéquats qui permettront de mesurer ces objectifs.

#### **2.1.4. Quatrième étape : Responsabilités**

En dernier, nous allons passer à la délégation des responsabilités, autrement dit chaque indicateur proposé sera destiné à une ou deux personnes bien précises dans l'organisation. Cette attribution de responsabilité se fera bien évidemment par une réflexion sur tous les paramètres qui conditionneront la réussite de l'indicateur. En d'autres termes chaque personne choisie devra avoir une relation étroite avec les informations des indicateurs.

### **2.2. Application de la méthode OVAR :**

#### **2.2.1. Fonction recrutement :**

- **Objectif (N) :**

Cet objectif a été fixé par la Direction des Ressources humaines, en prenant en considération les recrutements non effectués de l'année précédente, nous avons donc attribué des variables d'actions au DRH, afin de mieux concrétiser son objectif et le rendre atteignable au bout d'une année, et des indicateurs qui lui permettront de vérifier l'atteinte de ces objectifs.

- Recrutement prévisionnel massif au titre de l'année 2019 à la hauteur de 350 collaborateurs.

- **Variables d'action :**

- L'organisation de réunion chaque fin d'année avec la présence des responsables de chaque métier pour discuter des besoins en recrutement.
- Assurer les remplacements en continu pour les postes libérés.

- **Indicateur :**

Cet indicateur se calculera annuellement, il permettra à son responsable de faire le point sur la réalisation de l'objectif qu'il a défini en début d'année.

Taux de recrutement = nombre des recrutements réalisés sur 1 an / effectif de l'entreprise\* 100

- **Responsabilité :** directeur des ressources humaines.

- **Objectif (N-1) :** Cet objectif a été mis en déclinaison de l'objectif (N), et également suite à la réclamation du responsable de recrutement concernant la difficulté de sélection des bons candidats.
  - Assurer la qualité dans la sélection des candidats.
  
- **Variables d'action :**
  - Effectuer un bon support de diffusion des annonces de recrutements.
  - Établir une cartographie d'emplois à travers la gestion prévisionnelle des emplois.
  - Mettre en place une grille d'analyse qui comporte les critères de sélection.
  
- **Indicateur :**

Cet indicateur peut se calculer annuellement pour savoir combien de candidats sont restés après leur recrutement, ou bien trimestriellement après chaque fin de formation.

  - Nombre de candidats restants au bout d'un an /nombre de recrutement.
  - Moyenne globale des notes d'évaluation du responsable métier.
  
- **Responsabilité :** chef de service central.
  
- **Objectif (N-1) :**

Cet objectif est également décliné de l'objectif (N), il permet de réduire les couts prévisionnels de recrutement et de veiller à ne pas les dépasser.

  - Réduire les couts de recrutement
  
- **Variables d'action :**
  - Favoriser le recrutement interne.
  - Varier les moyens de recrutement.
  - Cibler les offres d'emplois et les annonces.

• **Indicateur :**

Ce ratio se calcule afin de connaître le coût de recrutement global, dans une période donnée et d'essayer de l'optimiser après.

Coût de recrutement = (coût interne + coût externe) d'une période (x) / le nombre de recrutement sur la même période

**Responsabilité :** Chef de service central, et contrôleur de gestion

Nous allons regrouper toutes les explications effectuées dans une grille OVAR.

**Tableau N° 5 : Grille OVAR récapitulative pour la fonction recrutement**

Objectifs	Variables d'action	Indicateurs	Responsabilité
Recruter 350 collaborateurs pour l'année 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions DRH / responsables métiers</li> <li>- Remplacement continu des postes libres.</li> </ul>	Taux de recrutement	Directeur des ressources humaines
Assurer la qualité de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartographie d'emplois (GEPEC)</li> <li>- Un bon support de diffusion des annonces de recrutement.</li> </ul>	Nombre du personnel formé	Chef de service central (chargé de recrutement)
Réduire les coûts de recrutement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser le recrutement interne.</li> <li>- Varier les moyens de recrutement.</li> <li>- Cibler les offres d'emplois et les annonces.</li> </ul>	Coût de recrutement	Contrôleur de gestion (calcul des coûts) Chargé de recrutement (élaboration des variables d'actions)

### 2.2.2. Fonction formation :

- **Objectif (N) :**

Ces objectifs ont été fixés par la direction des ressources humaines en prenant en considération les non-réalisations de l'année précédente, nous allons donc mettre à sa disposition des variables d'actions et des indicateurs afin de mieux définir ces objectifs et les rendre atteignables également.

- Former 1754 agents, dont 1380 en interne et 374 en externe.
- Le budget prévisionnel étant de 37 914 000 Da pour les formations internes, et 64 240 000 pour les formations externes.

- **Variables d'action :**

- Effectuer un plan de formations annuelles
- Identifier les besoins en formations.

- **Indicateur :**

Ces indicateurs permettent de mesurer le taux de réalisation de formations et des budgets prévus par rapport aux formations et budgets effectués.

- $(\text{Nombre de formations réalisées} / \text{Nombre de formations prévues}) * 100$
- $\text{Total des coûts de formations réalisées} / \text{total des coûts de formations prévus}$ .

- **Responsabilité :** directeur des ressources humaines

- **Objectif (N-1) :**

- Réduire les budgets alloués à la formation.

- **Variables d'action :**

- Favoriser les formations en ligne (E-learning).
- Regrouper les besoins en formation.

- **Indicateur :**

Ces indicateurs vont permettre de calculer les coûts globaux des formations, afin d'essayer de réduire ces coûts au maximum.

- $\text{Départ de formation} / \text{masse salariale}$
- $\text{Coût total de chaque formation} / \text{le nombre de personnes formées}$ .

- **Responsabilité :** contrôleur de gestion, et chef du département étude.

- **Objectif (N-1) :**

En déclinaison de l'objectif (N), celui-ci va permettre aux opérationnels de suivre tous au long de l'année l'avancement et la réalisation des formations, il servira d'alarme en cas de retard ou de non-réalisation d'une formation. Il permettra également d'élaborer un compte rendu précis et détailler des formations réalisées.

- Suivi de la réalisation des formations.

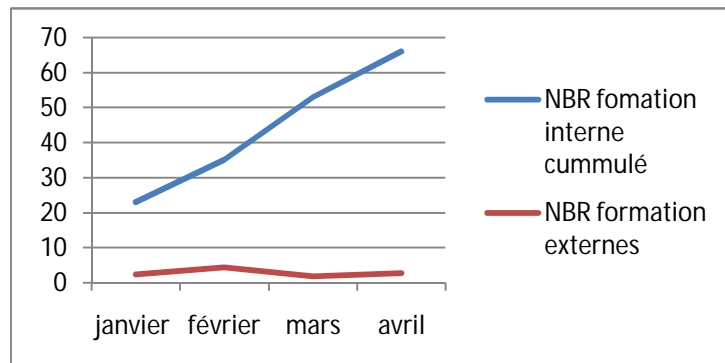
- **Variable d'action :**

- Fixé une date de début et de fin pour chaque formation.

- **Indicateur :**

Ces indicateurs vont permettre de suivre l'évolution des formations tous au long de l'année, sa sera intéressant de les calculer trimestriellement pour avoir un meilleur aperçu par rapport aux objectifs fixés.

**Figure N °15 : simulation de l'indicateur des suivis de formation**



Source : Élabore par nous même

- **Responsabilité :** chef de département étude et formation

- **Objectif (N-1) :**

Cet objectif est décliné de l'objectif (N), nous l'avons mis pour répondre à la demande des responsables de formations, en termes de mesure de qualités des formations proposées, cet objectif va permettre d'optimiser la qualité des formations et de mesurer leurs valeurs ajoutées sur les activités de l'entreprise.

- S'assurer de la qualité des formations.

- **Variables d'action :**

- Effectuer des modèles d'évaluation de formations en termes de perception de personnes formées sur celles-ci, et aussi en termes d'apprentissage et de rendement sur les résultats.

- **Indicateur :**

Ces indicateurs vont servir de support pour les responsables afin qu'ils déterminent la qualité des formations que la BEA offre à ses employés dans une optique d'améliorations continue.

- Camembert de satisfaction (peu satisfait, satisfait, très satisfait...)
- Nombre d'employés qui ont réussi.

- **Responsabilité :** chef de département étude et formation.

**Tableau N °6 : Grille OVAR récapitulative pour la fonction formation**

Objectifs	Variables d'action	Indicateurs	Responsabilité
Former 1754 agents, dont 1380 en interne et 374 en externe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectuer un plan de formations annuel.</li> <li>- Identifier les besoins en formations.</li> </ul>	Taux de réalisation de formation.	Directeur des ressources humaines

Réduire les budgets alloués à la formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser les formations en ligne (E-learning).</li> <li>- Regrouper les besoins en formation.</li> </ul>	Cout total de chaque formation	<p>Contrôleur de gestion (calcul des couts)</p> <p>Chef de département étude (élaboration des variables d'action)</p>
Suivi de la réalisation des formations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixé une date de début et de fin pour chaque formation.</li> </ul>	Graphique de suivi de formations	Chargé d'étude niveau un
S'assurer de la qualité des formations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modèles d'évaluation de formations (perception, apprentissage, rendement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Camembert de satisfaction</li> <li>- Nombre d'employés qui ont réussi.</li> </ul>	Chef de département étude

**Exemple de calcul des taux de réalisation des formations internes et externes pour l'année 2018 :**

**Tableau N° 7 : Taux de réalisation des formations internes.**

<b>Formule de calcul</b>	<b>= Formation (interne réalisée/ formations internes prévues) *100</b>
<b>Calcul</b>	$(1138 / 1430) * 100 = 79.58 \%$

**Tableau N°8 : Taux de réalisation des formations externes.**

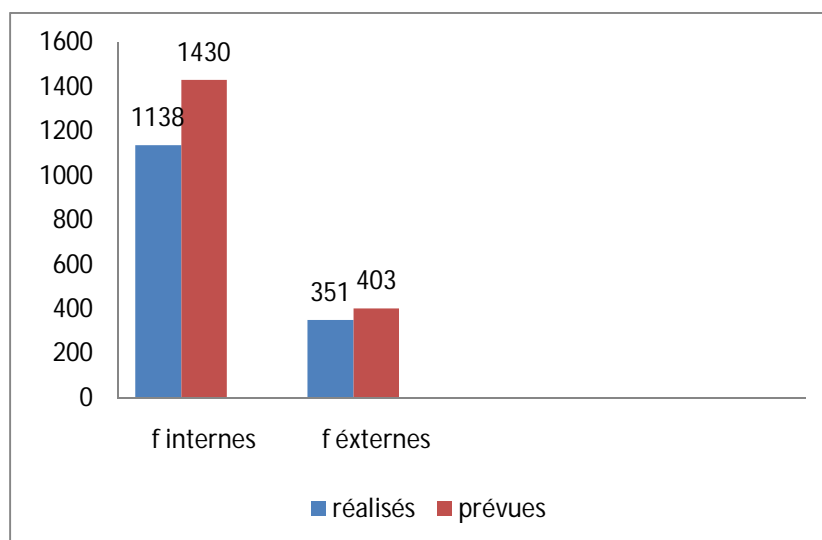
<b>Formule de calcul</b>	<b>= Formation (externes réalisées/ formations externes prévues) *100</b>
--------------------------	---

<b>Calcul</b>	$(351 / 403) * 100 = 87.10 \%$
---------------	--------------------------------

**Tableau N°9 : Taux de réalisation des formations totales**

<b>Formule de calcul</b>	<b>= Formation (externes et internes réalisées/ formations externes et internes prévues) *100</b>
<b>Calcul</b>	$(1489 / 1833) * 100 = 81.23 \%$
<b>Interprétation :</b>	Les actions de formations prévues à titre de l'exercice 2018 ont été réalisées à hauteur de 81 %, les 19 % seront pris en compte pour l'année 2019.

**Figures N° 16 : Graphique de réalisation des formations annuelles.**



Source :Élaborer par nous-mêmes

Ce graphique peut être utilisé seul comme un indicateur de suivi de réalisation des formations, comme il peut être ajouté aux taux de réalisations pour une meilleure vision.

### 2.2.3. La fonction rémunération :

Pour la rémunération nous allons d'abord proposer un programme de rémunération formel, car en ce moment il n'existe pas de programme à suivre, la rémunération se fait d'une manière aléatoire et non équitable.

- **Objectif (N) :**

Nous avons mis cet objectif pour permettre d'abord à la DRH de mettre en place un système de rémunération ensuite l'objectif va être décliné au fur et à mesure vers les opérationnels pour assurer le bon fonctionnement de ce système.

- Mettre un programme de rémunération annuel.

- **Variable d'action :**

- Évaluer les postes actuellement occupés (les liens hiérarchiques, les qualifications...)
- Évaluer les rendements de chaque employé.
- Se conformer à la réglementation en relation avec les rémunérations.

- **Indicateur :**

Cet indicateur va permettre le calcul du salaire annuel.

- Rémunération moyenne annuelle = masse salariale annuelle/effectif moyen mensuel

- **Responsabilité :** Directeur des ressources humaines.

- **Objectif (N -1) :**

Celui-ci et décliné de l'objectif principal, il permet aux responsables de rémunération d'assurer une équité dans l'attribution de cette dernière.

- S'assurer de l'équité de la rémunération entre les employés.

- **Variable d'action :**

- Calculer l'indicateur avant et après la mise en place de la rémunération pour évaluer l'impact du nouveau programme.
- Se conformer aux textes réglementaires liés à la rémunération.

- **Indicateur :**

Cet indicateur va permettre d'évaluer l'impact du nouveau programme de rémunération.

Salaire moyen catégorie mieux payée/ salaire moyen catégorie salaires plus faible.

- **Responsabilité** : cadre d'étude niveau deux

**Tableau N° 10 : Grille OVAR récapitulative pour la fonction rémunération.**

Objectifs	Variables d'action	Indicateurs	Responsabilité
Mettre un programme de rémunération annuel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer les postes actuellement occupés (les liens hiérarchiques, les qualifications...)</li> <li>- Évaluer les rendements de chaque employé.</li> <li>- Se conformer à la réglementation en relation avec les rémunérations.</li> </ul>	Taux de Rémunération moyenne annuelle	Directeur des ressources humaines
S'assurer de l'équité de la rémunération entre les employés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calculer l'indicateur avant et après la mise en place de la rémunération pour évaluer l'impact du nouveau programme</li> </ul>	Ratio de la hiérarchie des salaires	Cadre d'étude niveau deux

Source : Élaborer par nous –même

#### 2.2.4. Gestion du personnel (climat social):

- **Objectifs (N) :**

D'après l'annuaire de l'absentéisme du département, les absences maladies sont les plus fréquentes nous avons jugé nécessaire de mettre un objectif quantitatif et mesurable qui va permettre de réduire ces absences.

Réduction 25 % l'absentéisme maladie pour tout le personnel.

- **Variable d'action :**
  - Mettre en place un système de rémunération (primes d'assiduités).
  - Élaborer des enquêtes de satisfaction du personnel

- **Indicateur :**

Cet indicateur va servir à faire le point sur l'état de l'absentéisme, afin de pouvoir prendre des précautions et de le réduire.

- (Nombre d'heures d'absences de la période / nombre d'heures de travail en théorie sur la période) \* 100
- Effectif en maladie ventilé (sexe, âge, service)

- **Responsabilité :** directeur des ressources humaines

- **Objectif (N-1) :**

Cet objectif permet de faire le suivi des absences trimestriellement, et d'analyser les causes de ces dernières afin de prendre les meilleures préventions possibles pour les éliminer ou du moins les réduire.

- Suivi de l'absentéisme et analyse des causes.

- **Variables d'action :**

- Fiche de pointage avec causes d'absence.

- **Indicateur :**

Cet indicateur va servir pour le suivi de l'absentéisme, il est recommandé de le calculer mensuellement ou du moins trimestriellement.

- Nombre de jours d'absence / nombre de jours travaillés.
- **Responsabilité :** informaticien et les responsables métiers.

- **Objectif (N-1) :**

En déclinaison de l'objectif de réduction de l'absentéisme, il est important de s'intéresser aux départs (prévus et imprévus) de département, concernant les départs prévus la DRH les a calculés en début d'année, nous avons donc mis en place un objectif pour prévenir les départs imprévus au maximum.

- Calculer les Départs prévus prévisionnels (démission, retraite...) 250 collaborateurs.
- Départs imprévus (Turn-Over).

- **Variables d'action :**

- Assurer un bon climat social pour les employés en termes de conditions de travail.
- Distribuer des questionnaires de satisfaction.
- Prime de fidélisation.

- **Indicateur :**

Ces indicateurs vont permettre de mesurer la rotation du personnel durant l'année.

- Taux des (démissions, retraite...) / total des départs
- Taux de turn-over = (Nombre de départs durant l'année / Effectif moyen).

- **Responsabilité :** charger d'étude niveau deux et DRH.

- **Objectif (N) :**

Comme nous avons constaté qu'il existe une mauvaise attribution des tâches et que les fonctions ne sont pas distinctes, nous avons jugé qu'il été nécessaire que le DRH s'intéresse aux structures de qualifications de ses employés afin de mesurer la coordination des activités entre ces derniers, cet objectif pourra même contribuer à mesurer la répartition de la masse salariale, et les prévisions des futurs départs et les futurs recrutements.

- Suivre les structures de qualifications des effectifs

- **Variable d'action :**

- Mettre en place des outils de veille structurelle comme la pyramide des âges des employés.

- **Indicateur :**

Le taux d'encadrement permet de suivre les structures de qualification des employés de la banque ce taux doit se situer entre 10% et 15%, et le taux de productivité direct permet de connaître réellement qui sont les employés qui participent à la production et ceux qui sont dans les fonctions supports.

- Taux d'encadrement = effectif des cadres / effectif total
- Taux de productivité directe = effectif productif / effectif total

**Responsabilité :** directeur des ressources humaines et chef de département étude.

**Tableau N °11 : Grille OVAR récapitulative pour le climat social**

Objectifs	Variation d'action	Indicateurs	Responsabilité
Réduction de l'absentéisme maladie de 25 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un système de rémunération (primes d'assiduités).</li> <li>- Élaborer des enquêtes de satisfaction du personnel</li> </ul>	Taux d'absentéisme	Directeur des ressources humaines
Suivi de l'absentéisme et analyse des causes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche de pointage avec causes d'absence.</li> </ul>	Taux de suivi d'absentéisme	Informaticien (calcul des indicateurs) Responsables métier (analyse des causes)

Calcul des départs prévus et imprévus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer un bon climat social pour les employés en termes de conditions de travail.</li> <li>- Distribuer des questionnaires de satisfaction.</li> <li>- Prime de fidélisation.</li> </ul>	Taux de Turn-over	Chargé d'étude niveau deux et DRH
Suivre les structures de qualifications des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pyramide des âges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'encadrement</li> <li>- Taux de productivité direct</li> </ul>	DRH et chef de département étude

**Tableau N°12 : Exemple de calcul du taux de Turn-over de l'année 2018.**

<b>Formule de calcul</b>	<b>[(nombre de départs + nombre d'arrivées) /2] /nombre de salariés au 1er janvier de l'année] * 100</b>
<b>Calcul</b>	$[(350/2) /3367] * 100 = 5.19\%$
<b>Interprétation</b>	<p>Le taux de rotation du personnel de la banque Dupond est donc de 5.19%</p> <p>Cela signifie que la banque a renouvelé 5 % de son personnel.</p>

**Tableau N°13 : Exemple de calcul du taux d'encadrement de l'année 2018.**

<b>Formule de calcul</b>	<b>(Effectif des cadres / Effectif total) *100</b>
<b>Calcul</b>	$(2537/ 3367) * 100 = 75.35\%$
<b>Interprétation</b>	Nous remarquons que le taux d'encadrement est excessivement endessus de la moyenne, ce qui signifie qu'il existe un nombre important de cadres par rapport au reste du personnel (maitrise

	et exécution), ce résultat explique et confirme effectivement la mauvaise coordination qui existe entre les tâches et les activités.
--	--

Pour résumer, nous avons proposé un tableau de bord social en suivant une méthode bien précise qui est la méthode " OVAR". Cette dernière nous a permis d'une part, de faire un constat de la situation actuelle de la DRH que ça soit en termes des principaux objectifs de cette dernière, mais également en termes d'écart constatés et d'autre part de proposer des mesures correctives qui sont les indicateurs que nous avons mis en place.

Nous avons proposé un petit tableau de bord pour chaque fonction pour mieux démontrer la méthode de conception, ces petits tableaux de bord peuvent être pris comme ceci pour une meilleure organisation du travail et plus de clarté c'est d'ailleurs ce que les opérationnels ont préféré, comme ils peuvent être regroupés dans un seul tableau de bord, cette décision revient au directeur des ressources humaines.

Nous soulignerons un dernier point qui est très important pour que notre tableau de bord soit plus précis et plus pertinent, ce point est le temps de réalisation des indicateurs.

Concernant les indicateurs qui seront attribués au directeur des ressources humaines ces derniers devront être calculés annuellement, car se sont le plus souvent des indicateurs qui mesurent l'atteinte des résultats et des objectifs fixés en début d'année, contrairement aux indicateurs (N-1) qui se calcule mensuellement ou du moins trimestriellement, car se sont généralement des indicateurs de suivi et d'alerte en cas de déviation de l'objectif.

### **Recommandations :**

Dans le cadre de notre étude, nous n'avons travaillé que sur les éléments qui sont en relation directe avec notre objet de recherche. Nous allons maintenant faire quelques recommandations sur les points que nous n'avons pas pu aborder :

- Le tableau de bord que nous avons proposé ne doit pas rester figé. Il doit être mis à jour et revu chaque année en fonction des objectifs fixés et de la situation de l'organisation.
- Revoir les fiches de postes et faire en sorte qu'elles soient en parfaite adéquation avec les activités et les tâches de chaque employé.
- Communiquer les plans d'action aux employés ou du moins leur faire part de la finalité et de l'objectif des tâches qu'ils effectuent quotidiennement.
- La BEA est aujourd'hui dans une logique de gestion classique loin d'un management moderne, surtout en termes de gestion du personnel. Il faudra qu'elle s'intéresse plus à ses employées, d'abord en cherchant à connaître quels sont leurs besoins et ensuite en les faisant participer à la prise de décision.
- Automatiser encore plus les retraitements d'informations et de données, pour une meilleure fiabilité des résultats et un gain de temps. La DRH dispose d'un bon système d'information, mais ce dernier doit être mieux exploité.

## **CONCLUSION**

## Conclusion

L'objectif de notre travail de recherche était d'élaborer un tableau de bord RH au sein de la BEA. Afin de répondre à ce dernier, nous avons analysé le département RH en matière de pilotage social, et cela par le biais des entretiens effectués, et des observations faites lors du stage. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur une démarche structurée et rigoureuse pour l'élaboration de notre TBRH.

En effet, la méthode « OVAR » nous a été très utile lors de la conception du tableau de bord pour différentes raisons. La première étant que la banque ne dispose d'aucun outil de pilotage social. Cette méthode nous a donc permis une élaboration sur mesure du tableau de bord. En second lieu, la méthode « OVAR » permet la décentralisation de la prise de décision ainsi qu'une déclinaison de la stratégie en objectifs opérationnels ce qui s'accorde parfaitement avec notre cas, vu que la banque souffre d'une forte centralisation hiérarchique. Et en dernier point, la faible communication entre les employés des deux niveaux hiérarchiques du département RH, la méthode « OVAR » favorise les échanges lors de la conception du TBRH. Cette dernière offre une meilleure communication en amont et en aval. Ainsi, elle favorise les échanges entre le responsable et ses subordonnés, une communication transversale lors des échanges quotidiens entre les opérationnels, et une communication montante quand chaque employé rend compte de ses réalisations à son supérieur.

Par ailleurs, comme dans tous les travaux de recherches nous avons rencontré quelques contraintes durant notre étude :

La première, est le fait que la banque nous a limité l'accès aux informations et aux données, ce qui nous a en quelque sorte freiné lors du calcul des indicateurs.

La deuxième difficulté est l'indisponibilité du directeur des ressources humaines. Donc nous n'avons malheureusement pas pu effectuer un entretien avec lui. Il nous aurait été d'une grande utilité de connaître sa perception afin de mieux cerner notre tableau de bord social car c'est un acteur très important dans ce dernier.

La dernière difficulté est la durée officielle qui nous a été attribuée pour effectuer notre stage qui est limité à trois mois. Donc, notre étude aurait été plus pertinente et plus précise si la durée était plus longue.

Ceci étant dit, notre étude nous a permis de conclure que l'élaboration d'un TBRH est un projet délicat qui demande beaucoup de techniques de temps et surtout de réflexion. Il

## Conclusion

nécessite de même l'adhésion totale des différents acteurs. Nous insistons sur le fait qu'il doit rester modulable et évolutif pour répondre aux exigences de ses utilisateurs. C'est un outil efficace pour prendre des décisions optimales en toute visibilité.

# **Bibliographie**

## Les ouvrages :

- ALAZARD C, SEPARI Sabine (2007). Contrôle de gestion, Paris, DUNOD édition.
- AMBROISE Zagre (2013). Méthodologie de la recherche en science sociale, édition l'Harmattan
- ANDREANI, COCHON (2015). Méthodes d'analyse et d'interprétation : des études qualitatives.
- CADIN Loïc, GUERIN Francis, et PIGEYRE Frédérique (1997). La gestion des ressources humaines, Paris, DUNOD édition.
- FERNANDEZ Alain (2018). L'essentiel du tableau de bord, Paris, édition Eyrolles.
- GERVAIS.M (2005). Contrôle de gestion, Paris, édition Economica.
- IMBERT Joëlle (2014). Les tableaux de bord RH, collection EYROLLES.
- JEAN Michel Plane (2000). La gestion des ressources humaines, PARIS, édition DUNOD.
- LACONOGeneviève (2002). Gestion des ressources humaines, Paris, GUALINO édition, collection Business.
- LEORY Michel (1988). Le tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'organisations.
- MARTORY Bernard (2001). Contrôle de gestion sociale, Paris, édition Vuibert.
- MENDOZA Carla, DELMOND Marie-Hélène (2011). Tableaux de bord : donnez du sens à vos indicateurs, Paris, collection les essentielles RF.
- RAGAINGNE Aurélien, TAHAR Caroline(2017). Les points clés des techniques et des outils du contrôle de gestion et de leurs récentes évolutions, Édition GUALINO.
- RS KAPLAN, DP NORTON (1998). le Tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : les 4 axes du succès, édition nouveaux horizons.
- TAIEB Jean Pierre (2016). Valoriser la performance RH, Paris, DUNOD édition.
- TAIEB Jean Pierre (2001). les tableaux de bord de la gestion sociale, Paris, DUNOD édition.

### **Thèses :**

- KADI Amir (2018). Essai d'élaboration d'un tableau de bord social au sein de la cash assurances, 86 pages.
- LALIOUIN Nesrine (2014). Le Tableau de bord social, outil de pilotage de la fonction ressources humaines au sein de NCA ROUIBA, 110 pages.

### **La webographie :**

- HLADY RISPAL (2002). (Page consulté le 24/02/2019 à 11h :47), [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).
- AQM conseille performance et transformation (2013). (Page consulté le 20/02/2019 à 22h .30), <http://www.aqm.fr/>.
- Pilotage d'entreprise, Méthode OVAR (Page consulté le 20/03/2019 à 08h46), [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net).

### **Documents internes de la banque :**

- Fiches de postes.
- Plans d'action.
- Document interne de la Banque.

# **Les Annexes**

# **ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN**

Nous sommes étudiants en master option management des organisations à l'école nationale supérieure de management, dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études nous souhaitons vous poser quelques questions en relation avec notre thématique qui est l'essai d'élaboration d'un tableau de bord social.

### **Rubrique 1 : présentation et étude de l'existant**

- Quel est l'intitulé de votre poste ; et quelles sont les tâches dont vous êtes chargées ?
- Quelles sont les informations et les données dont vous vous servez durant votre travail ?
- Pouvez-vous nous citer quelques difficultés que vous rencontrez durant votre travail ?
- Avez-vous des objectifs à atteindre ? Si oui par qui ils vous sont assignés ?
- D'après vous quels sont les axes qui doivent être améliorés au plus vite ?

### **Rubrique 2 : tableau de bord**

- Possédez-vous un tableau de bord qui vous informe sur le déroulement de vos activités ? Sinon par quel moyen mesurez-vous l'atteinte et l'avancement de vos activités ?
- Pensez-vous que la mise en place d'un tableau de bord social vous facilitera le travail ? Si oui dans quelle mesure ?
- En termes de périodicité, quelle serait celle qui vous conviendrait le plus journalières, mensuelles, ou annuelles ?
- Selon vous y'a-t-il des facteurs qui peuvent compromettre la mise en place d'un tableau de bord au sein de votre département ?

### **Rubrique 3 : choix des indicateurs**

- Quels sont les indicateurs à mettre en place et qui pourraient vous être utiles ?
- Qui est le responsable de la conception et du calcul des indicateurs existants.

### **Rubrique 4 : les politiques du département RH.**

- Pouvez-vous nous parler de l'évolution de l'effectif ces deux dernières années
- Pouvez-vous nous parler de la politique de formation et de rémunération au sein de la BEA ?

**ANNEXE B : VERBATIM  
D'ENTRETIENS**

Questions	Réponses
<p><b>Quel est l'intitulé de votre poste ; et quelles sont les tâches dont vous êtes chargées ?</b></p>	<p>« Chargée d'étude et de formation, gestion des dossiers du personnel, de sa structure de rattachement, gestion des contrats de travail, gestion des plannings des congés annuels ».</p> <p>« Chef de service central, les procédures de recrutement entre autres (listing, annonces sur internet comme, sélection des candidatures, entretiens, simulation avec l'informaticien, présentation au PDG, décisions finales de recrutement, fins de relations de travail, mise en paie, saisie sur logiciel »</p> <p>« Chargée des apprentis et d'étude, gestion des dossiers du personnel, gestion des paies, avis favorables, récapitulatif du personnel, cartes professionnelles »</p> <p>« Chef de département étude élaboration des études, les plans des ressources humaines, de la masse salariale la révision de la nomenclature, de la réglementation du département, la révision des postes occupés »</p>
<p><b>Quelles sont les informations et les données dont vous vous servez durant votre travail ?</b></p>	<p>« Informations en relation avec le personnel et les nouveaux recrues. »</p> <p>« ... cv, dossiers du personnel, les appels d'offres »</p> <p>« Effectifs des apprentis de chaque agence et direction... »</p> <p>« ... les lois régissant les relations de travail, convention collective des banques, règlement intérieur de la BEA, effectifs, départs »</p>

<p><b>Pouvez-vous nous citer quelques difficultés que vous rencontrez durant votre travail ?</b></p>	<p>« ...surcharge du travail, difficulté de trouver le profil adéquat au poste proposé, manque de communication avec les agences ».</p> <p>«Manque de communication avec les agences, absence de contrôle et de suivi, manque d'organisation, mauvaise attribution des données et des informations ».</p>
<p><b>Avez-vous des objectifs à atteindre et par qui ils vous sont assignés ?</b></p>	<p>« Oui nous avons des plans d'action, mais c'est le DRH qui nous attribue les tâches pour chaque période... »</p> <p>« <b>Oui</b> évidemment nous avons des objectifs que le DRH nous attribue ... ».</p> <p>« Oui mes objectifs sont d'essayer de placer les apprentis, atteindre les quotas, gérer les dossiers des apprentis... »</p> <p>« Mes objectifs sont en fonction des plans d'action annuels ».</p>
<p><b>Dans le cas où les objectifs et les plans d'action prévus ne sont pas atteints, quelles sont les actions correctives ?</b></p>	<p>« Les objectifs sont reportés automatiquement pour l'année d'après ».</p>
<p><b>D'après vous quels sont les axes qui doivent être améliorés au plus vite ?</b></p>	<p>« ... actualisation des données actuelles, surcharge de travail ».</p> <p>« ...les axes en termes de temps et de surcharge de travail »</p> <p>« La communication et le système d'information qui actuellement archaïque ».</p> <p>« Il est primordiale de faire une actualisation des postes de travail actuels et</p>

	<p>de donner un sens à chaque poste, reconduire l'équipe vers un esprit de développement qui serait avantageux pour les collaborateurs et pour la banque, revoir le système de rémunération dans la mesure où chacun sera rémunérer convenablement et à temps ».</p>
<p><b>Possédez-vous un tableau de bord qui vous informe sur le déroulement de vos activités ?</b>  <b>Sinon par quel moyen mesurez-vous l'atteinte et l'avancement de vos activités ?</b></p>	<p>« Non ; je mesure par la saisie dans le logiciel »</p> <p>« Non, je mesure l'atteinte de mes objectifs quand les décisions sont signées par le PDG »</p> <p>« Non, et je mesure l'atteinte de mes objectifs par un petit tableau de bord que j'ai créé moi-même pour me faciliter le travail et en même temps pour savoir où j'en suis... ».</p>
<p><b>Pensez-vous que la mise en place d'un tableau de bord social vous facilitera travail ? Si oui dans quelle mesure ?</b></p>	<p>« Oui... progression de carrière, prévisions, plans d'action »</p> <p>« Oui, nous gagnerons du temps... »</p> <p>« Oui, diminuer la charge, information disponible, actualisation des données, suivre l'atteinte de nos taches et d'outil d'alerter en cas d'erreurs... ».</p>
<p><b>En termes de périodicité, quelle serait celle qui vous conviendra le plus journalière</b></p>	<p>« ... mensuelle »</p>

<b>mensuelle, ou annuelle ?</b>	
<b>Selon vous y a-t-il des facteurs qui peuvent compromettre la mise en place d'un tableau de bord au sein de votre département ?</b>	<p>« Certaines personnes peuvent ne pas respecter le principe du tableau de bord. ».</p> <p>« Manque d'organisation et le non-respect par le personnel. ».</p>
<b>Quels sont les meilleurs indicateurs qui pourraient vous être utiles ?</b>	<p>« ... indicateurs de recrutements, d'absentéisme »</p> <p>« Compte rendu (total des recrutements et total des départs) ».</p> <p>« Turn-over, démissions en période de poste, départ avant la fin de la période d'essai, qualité de recrutement, l'atteinte des objectifs par rapport au budget... ».</p> <p>« Structures de qualification, l'évolution de la masse salariale, évolution de l'effectif, les départs non prévus, ratios de formations »</p>
<b>Qui est le responsable de la conception et du calcul des indicateurs existants ? Avez accès à ces indicateurs ?</b>	« ... une seule personne détient les informations concernant les indicateurs, et non nous n'avons pas accès... »
<b>Pouvez-vous nous parler de l'évolution de l'effectif ces deux dernières ?</b>	« L'effectif ces dernières années a connu une grande baisse et une diminution considérable, pour la simple raison qu'on ne remplaçait pas les départs, jusqu'en 2017 ou il y'a eu un effort et une prise de conscience, et nous avons recruté 300 personnes en 2018... »
<b>Pouvez-vous nous parler de la politique et des objectifs de formation actuellement ?</b>	« ...nous visant à former une relève susceptible de répondre aux besoins futurs

	<p>en personnel qualifié. Le développement des compétences professionnelles du personnel en lien avec la modernisation de la banque. Les formations sur les nouveaux métiers comme ceux liés à l'agence virtuelle. Les formations d'intégration des nouvelles recrues »</p>
<p><b>Pouvez-vous nous parler de la politique et des objectifs de la rémunération ?</b></p>	<p>« La rémunération dépend des accords de la BAF, de l'appréciation annuelle et de la notation de la personne en termes de diplôme et de conditions de travail, elle peut changer en cas de dénomination aussi, on remarque quelques fois des négligences dans les rémunérations, est nécessaire qu'il y'ait un outil pour nous alerter à temps pour effectuer les rémunérations et les promotions ... »</p>

**ANNEXES C : GUIDE  
D'OBSERVATION**

## Guide d'observation

L'observation a été faite dans un milieu naturel, d'une manière non participative, et par prise de note.

<b>Cadres d'observations</b>	<b>Les observations</b>
<b>1. Étude de l'existant</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aucun outil de pilotage social n'est présent.</li><li>- Un manque d'organisation remarquable.</li><li>- Une surcharge de travail pour quelques employés.</li><li>- Direction centralisée.</li><li>- Taches ne sont pas distinctes entre elles.</li></ul>
<b>2. Reporting et pilotage social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le système d'information est mal exploité par la banque.</li><li>- L'absence de contrôle et d'encadrement dans le travail.</li><li>- Les données et les informations sont très limitées pour le personnel.</li><li>- Les employés de la banque sont très conscients et demandeurs d'un outil de pilotage social.</li><li>- La banque se trouve dans une logique de gestion classique, loin d'un management moderne.</li><li>- Tous les indicateurs calculés sont quantitatifs.</li></ul>