

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master Professionnel en

« Management des organisations »

Thème :

**Le tableau de bord RH, outil de pilotage de la performance
BNP Paribas El Djazaïr**

Elaboré par Mlle : SELLAM Selma

Encadré par Mme : Dr Samia MOUSSAOUI

Année Universitaire : 2024/2025

Résumé :

Dans un environnement bancaire en constante évolution, marqué par la digitalisation, l'intensification de la concurrence et les mutations organisationnelles, la gestion des ressources humaines (GRH) devient un levier stratégique essentiel de performance. Ce mémoire s'intéresse à l'apport du tableau de bord RH en tant qu'outil de pilotage stratégique de performance, à travers une étude de cas approfondie menée au sein de BNP Paribas El Djazaïr, filiale du groupe BNP Paribas, acteur majeur du secteur bancaire international implanté en Algérie.

L'objectif principal de ce travail est de démontrer comment le tableau de bord RH, via une sélection rigoureuse d'indicateurs clés de performance (KPI) tels que le turnover, l'absentéisme, la formation ou encore la productivité, permet d'aligner efficacement les actions RH avec la stratégie globale de l'entreprise. En combinant une approche théorique (revue de littérature, cadre conceptuel) et une démarche empirique (analyse de documents internes avec les responsables RH), le mémoire met en lumière que cet outil offre une visibilité précise sur la performance sociale et favorise une prise de décision éclairée.

L'analyse des résultats révèle une amélioration notable des indicateurs RH entre 2022 et 2023, traduisant une efficacité accrue du tableau de bord mis en place : baisse du turnover, réduction de l'absentéisme, hausse du taux de formation, amélioration de la productivité, et renforcement de la rétention des talents.

Enfin, des recommandations sont proposées pour renforcer l'impact de cet outil stratégique, notamment par l'intégration d'indicateurs qualitatifs et l'adoption d'outils de Business Intelligence comme Power BI et faire un contrôle des résultats périodique. En conclusion, le tableau de bord RH se positionne comme un levier incontournable pour améliorer la performance, la réactivité et la compétitivité des institutions bancaires.

MOTS CLES : Tableau de bord RH, Performance RH, Indicateurs clés de performance (KPI), Alignement stratégique, Business Intelligence, Power BI, Gestion des ressources humaines (GRH), Prise de décision, Compétitivité bancaire.

ABSTRACT :

In a constantly evolving banking environment marked by digital transformation, increased competition, and organizational shifts, human resource management (HRM) has become a strategic lever for performance. This thesis focuses on the contribution of the HR dashboard as a strategic management tool, through an in-depth case study conducted at BNP Paribas El Djazair, a subsidiary of the international BNP Paribas group operating in Algeria.

The main objective is to demonstrate how the HR dashboard, through a careful selection of key performance indicators (KPIs) such as turnover, absenteeism, training, and productivity enables better alignment of HR actions with the company's overall strategy. By combining a theoretical approach (literature review, conceptual framework) with an empirical approach (internal document analysis with HR managers), the thesis highlights how this tool offers clear insight into social performance and supports informed decision-making.

The analysis of results reveals a noticeable improvement in HR indicators between 2022 and 2023, reflecting increased efficiency from the implemented dashboard: reduced turnover, lower absenteeism, higher training rates, improved productivity, and stronger talent retention.

Finally, the study proposes recommendations to strengthen the dashboard's impact, such as integrating qualitative indicators, adopting Business Intelligence tools like Power BI, and performing periodic performance reviews. In conclusion, the HR dashboard is established as an essential lever to improve the performance, responsiveness, and competitiveness of banking institutions.

Keywords : HR dashboard, HR performance, Key Performance Indicators (KPIs), Strategic Alignment, Business Intelligence, Power BI, Human Resource Management (HRM), Decision-Making, Banking Competitiveness.

ملخص

في بيئة مصرفية متطورة باستمرار، وتتميز بالتحول الرقمي وتكثيف المنافسة والتغييرات التنظيمية، أصبحت إدارة الموارد البشرية بمثابة رافعة استراتيجية أساسية للأداء. تركز هذه الأطروحة على مساهمة لوحة معلومات الموارد البشرية كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي، من خلال دراسة حالة متعمقة أجريت داخل بنك بي إن بي باريبا الجزائر. وهو فرع من مجموعة بي إن بي باريبا، وهو لاعب رئيسي في القطاع المصرفي الدولي ومقره الجزائر.

الهدف الرئيسي من هذا العمل هو إظهار كيف تجعل لوحة معلومات الموارد البشرية، من خلال الاختيار الدقيق مثل معدل دوران العمل، والتغيب، والتدريب أو حتى الإنتاجية، من الممكن مواءمة (KPIs) لمؤشرات الأداء الرئيسية إجراءات الموارد البشرية بشكل فعال مع الاستراتيجية الشاملة للشركة. من خلال الجمع بين النهج النظري (مراجعة الأدبيات والإطار المفاهيمي) والنهج التجريبي (تحليل الوثائق الداخلية مع مديري الموارد البشرية)، تسلط الرسالة الضوء على أن هذه الأداة توفر رؤية دقيقة للأداء الاجتماعي وتعزز اتخاذ القرارات المستنيرة.

يكشف تحليل النتائج عن تحسن كبير في مؤشرات الموارد البشرية بين عامي 2022 و2023، مما يعكس زيادة فعالية لوحة المعلومات المطبقة: انخفاض معدل دوران الموظفين، وانخفاض معدل الغياب، وزيادة معدلات التدريب، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الاحتفاظ بالمواهب.

وأخيرا، تم اقتراح توصيات لتعزيز تأثير هذه الأداة الاستراتيجية، ولا سيما من خلال دمج المؤشرات النوعية وتبني وإجراء مراقبة دورية للنتائج. وفي الختام، تعتبر لوحة معلومات Power BI أدوات الاستخبارات التجارية مثل الموارد البشرية بمثابة رافعة أساسية لتحسين أداء المؤسسات المصرفية واستجابتها وقدرتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: معدل، (KPI) لوحة معلومات الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، مؤشرات الأداء الرئيسية اتخاذ القرار، القدرة التنافسية، (HRM) إدارة الموارد البشرية، Power BI، التوافق الاستراتيجي، ذكاء الأعمال المصرفية

REMERCIEMENT :

Le présent mémoire n'aurait pas vu le jour sans l'aide bienveillante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur présence et leurs conseils, m'ont apporté leur soutien. Je remercie le tout puissant de m'avoir permis de m'investir dans mon travail avec autant de conviction, d'abnégation et de foi profonde.

À Dieu Tout-Puissant, pour la force et la persévérance qui m'ont permis de mener à bien ce travail.

À l'honorable jury, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance pour le temps consacré à l'évaluation de ce travail et pour leurs précieuses suggestions qui ont contribué à son amélioration.

J'adresse également mes vifs et sincères remerciements à mon encadreur **Mme MOUSSAOUI Samia** et **Mr MADOUCHE Yacine** qui ont fait preuve d'une grande disponibilité et qui n'ont ménagés aucun effort pour me prêter toute l'aide et l'assistance voulues, et m'ont permis de réaliser ce travail.

Je témoigne aussi toute ma gratitude et ma sincère reconnaissance à l'ensemble de mes professeurs de l'ENSM pour leur dévouement, compétence et leurs enseignements de qualité et leur transmission de savoir qui a forgé ma formation académique. Par ailleurs, je n'omette pas d'adresser un grand merci **Au personnel de BNP Paribas El Djazaïr**, notamment à la Direction des Ressources Humaines, pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et leur partage de données essentielles à cette étude qui m'ont constamment aidé et vivement encouragé.

Sans oublier **À ma famille**, et particulièrement à mon mari, je dédie une pensée émue pour leur soutien inconditionnel, leur patience et leurs encouragements quotidiens qui m'ont permis de mener à bien ce projet.

Enfin j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes amis et proches qui m'ont soutenue et motivée durant cette aventure intellectuelle, un grand merci pour votre présence réconfortante.

Merci à toutes et à tous.

Table des Matières	Page
Résumé	i
Remerciement	iv
Table des Matières	v
Liste des Tableaux	vii
Liste des Figures	viii
Liste des abréviations, sigles et acronymes	ix
Liste des ANNEXES	x
Introduction générale	1
Problématique	3
CHAPITRE01 : Cadre théorique et conceptuel	5
Introduction	6
Section01 : la revue de la littérature	7
Section02 : cadre conceptuel	11
1-définition de la fonction RH	11
2-le pilotage de la fonction RH	12
2-1- pratiques clés	12
2-2-Les enjeux du système de pilotage	15
3-le contrôle de gestion sociale	16
3-1-Définition du contrôle de gestion	17
3-2- Le contrôle de gestion et le contrôle de gestion sociale	18
3-3-définition du contrôle de gestion sociale	16
3-4-Les niveaux du contrôle de gestion sociale	17
3-5-Les outils du contrôle de gestion sociale	18
3-6-Condition de réussite du contrôle de gestion sociale	19
3-6-1-La fiabilité du système d'information ressources humaines comme élément essentiel de la qualité du contrôle de gestion RH :	19
3-6-2- Implication des managers et la présence de la direction par objectifs (DPO) :	21
4-Le tableau de bord RH	22
4-1-Définition du tableau de bord RH :	21
4-2-Les types du tableau de bord	23
4-3-Les clients des tableaux de bord	25
4-4-La construction du tableau de bord RH	28
4-5-Définition du Reporting	28
4-6-Le contenu du tableau de bord	28
4-7--Rôles du tableau de bord	30
Section03 : le tableau de bord RH, outil de pilotage de la performance des ressources humaines	31

1-la notion de performance	31
2-Les niveaux de performance	31
3-Les cinq raisons de mesurer la performance et de piloter	32
4-Typologie de la Performance	33
5-Relation entre la performance, le contrôle de gestion et le tableau de bord	34
6-Les principaux indicateurs clés de performance (KPI)	34
Conclusion	39
Chapitre 02 : cadre méthodologique et contexte organisationnel	41
Introduction	42
Section01 : Méthodologie de la recherche	43
Section02 : Présentation de l'institution bancaire étudiée	44
1-la banque d'un monde qui change	44
2- Présentation du groupe BNP Paribas el DJAZAIR	45
3-Présentation du Département Ressources Humaines	45
Conclusion	47
Chapitre 03 : Analyse, discussion des résultats et Recommandations	48
Introduction	49
Section01 : Analyse, discussion des résultats	49
1-Organisation et suivi du tableau de bord RH	49
1-1-Informations relatives au personnel de la Banque	50
1-2-Choix et calcul des indicateurs : comparaisons entre janvier 2022 et Janvier 2023	59
1-2-1- Indicateurs économiques	59
1-2-2--Indicateurs de climat social	60
1-2-3-indicateurs de formation	62
1-2-4- indicateur de Stabilité du personnel	63
1-2-5-Indicateurs de sécurité	65
3-la mise en œuvre du tableau de bord de janvier 2022 et janvier 2023	71
Section02 : discussion des résultats et Recommandations	76
Conclusion	78
Conclusion générale	79
ANNEXES	82
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	85

Liste des tableaux

Tableau 1 : Veille et audit social	13
Tableau 2:Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	13
Tableau 3: Systèmes d'information RH (SIRH).....	14
Tableau 4:Contrôle de gestion social	14
Tableau 5:formes et sources d'indicateurs RH.....	21
Tableau 6:La maquette d'un tableau de bord	28
Tableau 7:Les indicateurs structurels	35
Tableau 8:Les indicateurs de recrutement & intégration	35
Tableau 9:Les indicateurs de Formation & Développement.....	36
Tableau 10:Les indicateurs de Rémunération	36
Tableau 11:Les indicateurs de Climat Social.....	37
Tableau 12:Les indicateurs de conflictualité.....	38
Tableau 13:Les indicateurs de mobilité.....	38
Tableau 14:indicateurs de productivité.....	39
Tableau 15:Indicateurs dépenses RH	39
Tableau 16:Indicateurs de sécurité	39
Tableau 17:répartition de l'effectif moyen.....	49
Tableau 18:répartition des effectifs par structure hiérarchique	51
Tableau 19:répartition des effectifs par type de contrat de travail :	53
Tableau 20:La répartition des effectifs par Sexe	54
Tableau 21:La répartition des effectifs par tranche d'âge :	55
Tableau 22:La productivité par employé :	57
Tableau 23:Le turnover (rotation de l'emploi)	58
Tableau 24:Taux de démission	59
Tableau 25:Taux d'absentéisme.....	59
Tableau 26:Taux de salariés formés :	60
Tableau 27:Taux de rétention du personnel	62
Tableau 28:Taux de gravité	63
Tableau 29:la mise en œuvre d'un tableau de bord Rh du mois janvier 2022.....	68
Tableau 30:la mise en œuvre d'un tableau de bord Rh du mois janvier 2023.....	70
Tableau 31: La mise en œuvre d'un tableau de bord comparatif du mois janvier 2022 et janvier 2023.....	71

Liste des figures

Figure 1:Les enjeux du système de pilotage.....	15
Figure 2:La fonction de contrôle de gestion « vision classique »	17
Figure 3:La fonction de contrôle de gestion « vision moderne ».....	17
Figure 4:Les types du tableau de bord	23
Figure 5:Les clients des tableaux de bord	26
Figure 6:Les niveaux de performance	32
Figure 7:Répartition comparée des effectifs de BNP Paribas El Djazaïr (janv.2022 vs janv.2023).....	49
Figure 8:Répartition comparée des effectifs par structure hiérarchique de BNP Paribas El Djazaïr (2022 vs 2023).....	52
Figure 9:Répartition comparée des effectifs par contrat de travail de BNP Paribas El Djazaïr (2022 vs 2023).....	53
Figure 10:Répartition comparée des effectifs par SEXE de BNP Paribas El Djazaïr (2022 vs 2023).....	55
Figure 11:Répartition comparée des effectifs par tranche d'âge de BNP Paribas El Djazaïr (2022 vs 2023).....	56
Figure 12:représentation graphique de l'indicateur de productivité entre janvier 2022 et janvier 2023 :	65
Figure 13 représentation graphique de l'indicateur Turn over entre janvier 2022 et janvier 2023 :	65
Figure 14 représentation graphique de l'indicateur taux de démission entre janvier 2022 et janvier 2023.....	66
Figure 15 représentation graphique de l'indicateur taux d'absentéisme entre janvier 2022 et janvier 2023.....	66
Figure 16 représentation graphique de l'indicateur taux de formation entre janvier 2022 et janvier 2023.....	67
Figure 17 : représentation graphique de l'indicateur taux de rétention du personnel entre janvier 2022 et janvier 2023	67
Figure 18: représentation graphique de l'indicateur taux de gravite entre janvier 2022 et janvier 2023.....	68

Liste des abréviations, sigles et acronymes

ENSM : École Nationale Supérieure De Management

GRH : Gestion des ressources humaines

RH : ressources humaines

TBRH : Tableau de bord des ressources humaines

BNP : Banque nationale de Paris

CDI : Contrat à durée indéterminé

CDD : Contrat à durée déterminé

CGS : Contrôle de gestion

SPA : Société par action

VHMG : Volume horaire mensuel global

Liste des ANNEXES

ANNEXE A- ORGANIGRAMME DU BNP PARIBAS ELDJAZAIR83

**ANNEXEB-ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENTS RESSOURCES
HUMAINES DE BNP PARIBAS EL DJAZAIR 84**

INTRODUCTION

Dans un environnement en constante évolution, marqué par des bouleversements technologiques, des mutations réglementaires et des attentes sociétales croissantes, la GRH s'impose comme un levier stratégique notamment dans le secteur bancaire. Les premières théories de management, initiées par Frederick Taylor (1865-1915), évoquent l'aspect technique de gestion en se concentrant sur l'optimisation des processus et la standardisation des tâches pour améliorer la productivité. Cependant la deuxième génération de théories portée par Elton Mayo (1880-1949), a introduit une dimension sociale essentielle soulignant l'importance des relations humaines, de la motivation et du bien-être des employés dans la performance organisationnelle. Cette évolution a ouvert la voie à une maturité accrue de la recherche en management, générant des techniques de pilotage sophistiquées qui combinent des outils quantitatifs et qualitatifs pour améliorer la performance des organisations.

Actuellement, l'enjeu de la performance des organisations réside de plus en plus dans la capacité des dirigeants à mobiliser et à développer leur capital humain. Le tableau de bord apparaît alors comme un outil de pilotage indispensable. Selon la définition du BALANCED SCORECARD conçu par Kaplan et Norton, développé par Kaplan et Norton (1992), il permet de traduire la stratégie de l'entreprise en indicateurs mesurables, offrant ainsi une vision équilibrée entre les dimensions financières, opérationnelles, clients et apprentissage. (M. LAMCHAOUAT et al., s. d.)

En effet, dans le cadre de la fonction RH, cet outil devient un pilier puissant pour mesurer et optimiser la performance des RH. D'après Becker et Huselid (2006), les organisations qui alignent leurs pratiques RH sur leurs objectifs stratégiques grâce à des outils de mesure performants obtiennent des résultats supérieurs en termes de productivité, d'engagement et de rétention des talents.

Toutefois, en tenant compte de son potentiel, l'utilisation du tableau de bord RH dans les institutions bancaires pose des défis spécifiques tels que la digitalisation accélérée, l'émergence de FINTECH et la nécessité de développer des compétences critiques en analyse de données, cybersécurité et gestion des risques. Sur cette base, Cappelli utilise dans sa terminologie « data-Driven » pour décrire en 2008 une approche proactive dans un environnement de plus en plus instable, ce qui en soi justifie l'utilisation intensive des tableaux de bord des RH.

Ce mémoire porte sur le rôle du tableau de bord RH comme outil de pilotage de la performance des ressources humaines des institutions bancaires au sein de la banque BNP Paribas El Djazair : une filiale du groupe BNP Paribas, leader mondiale dans le secteur bancaire. Installée en Algérie, BNP Paribas El Djazair se distingue par son expertise internationale, son innovation constante et son engagement à accompagner ses clients dans un environnement économique en pleine mutation.

Problématique

L'objet de notre étude est de répondre à la problématique suivante :

« Comment le tableau de bord RH peut-il être un levier stratégique pour optimiser la performance des ressources humaines dans le secteur bancaire ? »

Sous cette problématique, se situent les questions secondaires suivantes :

1. Quels sont les indicateurs clés (KPI) suivis par BNP Paribas El Djazair pour mesurer la performance des RH ?
2. Quel est l'impact du tableau de bord RH sur la gestion des talents et la performance des équipes ?
3. Comment le tableau de bord RH contribue-t-il à l'alignement stratégique des ressources humaines sur les objectifs de BNP Paribas El Djazair ?
4. Quelles sont les limites et les opportunités d'amélioration du tableau de bord RH chez BNP Paribas El Djazair ?

Pour répondre à nos axes de problématique et de questionnement, nous avons fait appel à des hypothèses de travail, qui constitueront pour nous le guide d'orientation de notre travail de recherche sur le terrain :

Hypothèse principale :

L'intégration d'un tableau de bord RH bien structuré permet d'optimiser la gestion des ressources humaines et d'améliorer la performance des employés dans le secteur bancaire.

Hypothèses secondaires :

1. L'utilisation d'indicateurs RH pertinents (absentéisme, turnover, productivité.) permet un meilleur suivi et une meilleure prise de décision en gestion des ressources humaines.
2. Le tableau de bord RH favorise l'alignement des objectifs RH avec la stratégie globale des institutions bancaires, renforçant ainsi leur compétitivité.

3. Un tableau de bord RH bien conçu contribue à l'amélioration du climat social et de l'engagement des employés, influençant positivement leur performance.

4. Les banques qui intègrent un tableau de bord RH interactif et en temps réel bénéficient d'une meilleure réactivité face aux défis organisationnels et aux évolutions du marché.

OBJECTIFS DE L'ETUDE :

Cette recherche vise principalement à étudier comment le tableau de bord RH peut servir d'instrument stratégique pour optimiser l'efficacité des ressources humaines dans le domaine bancaire, en mettant l'accent sur la banque BNP Paribas El Djazaïr. Cette étude vise à démontrer comment, grâce à une sélection judicieuse, une structuration adéquate et un suivi rigoureux des indicateurs RH, on peut optimiser la gestion de la fonction RH et soutenir la stratégie d'entreprise dans son ensemble.

Objectifs spécifiques :

1. Identifier les indicateurs RH les plus pertinents suivis par BNP Paribas El Djazaïr.
2. Évaluer l'efficacité du tableau de bord RH dans le suivi des performances et la prise de décision.
3. Mettre en lumière les limites actuelles du tableau de bord RH et proposer des pistes d'amélioration concrètes adaptées au contexte bancaire algérien.

Méthodologie : inclura l'analyse documentaire : examen de documents internes fournis par l'entreprise (rapports RH, bilans sociaux, organigrammes, données statistiques internes, etc.). Analyse comparative pour identifier les forces et les faiblesses du tableau de bord RH. L'observation directe : immersion dans le service RH afin de mieux comprendre les pratiques en vigueur et des enquêtes avec des professionnels. Le travail s'organise en trois chapitres : **Cadre conceptuel**, incluant la revue de littérature, le concept de pilotage RH et le tableau de bord RH ;

- **Méthodologie de recherche et présentation de BNP Paribas El Djazaïr ;**
- **Étude de cas**, analyse des résultats et recommandations pour améliorer les pratiques RH de la banque.

CHAPITRE I :

CADRE THEORIQUE ET

CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Introduction :

Dans toute banque, le pilotage des ressources humaines et le contrôle de gestion constituent deux domaines étroitement connectés. La gestion des ressources humaines se focalise principalement sur le recrutement, la formation et l'engagement du personnel, alors que le contrôle de gestion veille une utilisation optimale et efficace des ressources afin d'atteindre les ambitions organisationnelles.

Bien qu'ils appartiennent à des fonctions différentes, ces deux domaines ne sauraient être jugés comme totalement autonomes. Il est souvent essentiel de les intégrer afin d'assurer une gestion unifiée et complète de l'entreprise. Par exemple, une stratégie RH précisément conçue peut participer directement à la réalisation des objectifs organisationnels, alors qu'une planification stratégique stricte peut contribuer à l'optimisation de la performance des employés en réalisant le maximum de profits à un moindre coût.

Dans ce chapitre, nous avons structurer notre analyse en trois sections, dont :

La première section : traitera la revue littéraire sur les concepts clés.

La deuxième section : nous allons aborder la notion du tableau de bord et son processus de mise en œuvre.

La dernière section : nous allons aborder le lien entre la performance des ressources humaines et le tableau de bord RH en présentant l'importance de sa contribution dans l'amélioration et le pilotage dans le secteur bancaire.

SECTION 01 : la revue de la littérature

Le thème du tableau de bord RH, abordé sous divers aspects, a fait l'objet de nombreux débats théoriques particulièrement riches. Plusieurs études scientifiques ont abordé ce sujet. Dans le cadre de notre étude, nous avons sélectionné et structuré un ensemble d'articles :

L'article intitulé *Le Tableau de Bord Social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise* de (MADOUCHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020) vise à analyser l'utilisation du tableau de bord social (TBS) comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise COJEK-CEVITAL, en évaluant son impact sur la performance RH et son alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les auteurs adoptent une approche méthodologique mixte combinant des entretiens qualitatifs et l'analyse de documents internes, avec une démarche quantitative basée sur la collecte et l'interprétation d'indicateurs RH tels que le turnover, l'absentéisme et les effectifs. Les résultats révèlent que l'entreprise utilise efficacement le tableau de bord RH pour suivre ses ressources humaines, appuyer la prise de décision et ajuster sa stratégie RH. Toutefois, l'étude souligne également la nécessité d'améliorer certains indicateurs et d'optimiser la mise à jour des données pour renforcer l'efficacité du dispositif.

L'article rédigé par (Alhousseiny Samba TRAORE et al., 2024) s'intéresse à *l'impact du tableau de bord RH sur le pilotage de la fonction ressources humaines*, à travers une étude menée au sein de TOGOUNA-Industries (Mali). L'objectif est de déterminer le rôle de cet outil dans l'amélioration de la performance RH, son influence sur la prise de décision et la gestion des talents. Les auteurs adoptent une approche méthodologique combinant des données qualitatives (entretiens avec les responsables RH) et quantitatives (analyse des indicateurs tels que le turnover, l'absentéisme et la masse salariale). Les résultats montrent que le tableau de bord RH permet une structuration plus efficace de la gestion RH, favorise la visibilité des performances, anticipe les dysfonctionnements, et aligne les politiques RH avec la stratégie globale de l'entreprise, sous réserve de la qualité des indicateurs et de leur mise à jour régulière.

L'article de (Fatima Zohra ANSEUR & Nabil BELOUTI, 2021) examine *l'importance du tableau de bord comme outil de pilotage de la performance dans une entreprise*

multinationale algérienne (SARL REFRATECH). L'objectif est d'évaluer le degré d'acceptation des tableaux de bord fonctionnels par les responsables et leur impact sur la gestion. La méthode repose sur une **étude de cas qualitative**, utilisant des entretiens non directifs avec neuf responsables. Les résultats montrent que **88,89 % des responsables** (notamment ceux expérimentés en gestion) soutiennent l'utilisation des tableaux de bord, attribuant à cet outil une amélioration de la performance (ex. : certification ISO 9001). Cependant, les réticences proviennent de responsables peu expérimentés ou non spécialisés en gestion, soulignant un besoin de formation et de sensibilisation. Les hypothèses initiales sont infirmées, confirmant l'utilité perçue des tableaux de bord pour la majorité des répondants.

L'étude de (**FOUDIL Ismahane & AMIAR Lila, 2022**) explore le rôle du tableau de bord social (TBS) comme outil de pilotage des ressources humaines au sein du CHU de Tizi-Ouzou en Algérie. La revue littéraire met en avant les définitions et qualités du TBS, soulignant son utilité pour le suivi, le contrôle et l'évaluation des indicateurs sociaux (effectifs, masse salariale, formation, etc.). L'objectif est d'analyser l'apport du TBS dans la gestion des ressources humaines, notamment durant la période du Covid-19. La méthodologie repose sur une approche qualitative, incluant des entretiens avec les responsables des ressources humaines et l'analyse de données statistiques via le logiciel Power BI pour élaborer des tableaux de bord annuels (2019–2021). Les résultats révèlent des déséquilibres dans la répartition des effectifs et des budgets, une formation insuffisante du personnel, et une augmentation des accidents de travail et de l'absentéisme durant la pandémie. Le TBS s'avère un outil clé pour le suivi, l'évaluation et l'alignement des ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'établissement, facilitant ainsi la prise de décision corrective.

Cette étude de (**Amar HORRI & Abdelmalik MEZHOUDA, 2022**), intitulée *L'évaluation de la performance des ressources humaines : un levier de la compétitivité de l'entreprise*, a pour **objectif** d'analyser l'évolution des pratiques d'évaluation des RH, passant d'une approche traditionnelle "mesuratrice" à une approche managériale axée sur le développement des compétences et la compétitivité des entreprises. La **méthode** repose sur une approche qualitative, incluant l'analyse documentaire (conventions collectives, guides

d'évaluation) et des entretiens semi-directifs avec 18 cadres de quatre entreprises publiques algériennes (ENAGEO, SONELGAZ, LOGITRANCE, et un centre de recherche pétrolier). Les **résultats** révèlent que les systèmes d'évaluation en place, bien qu'ancrés dans les pratiques de GRH, restent rigides et centrés sur des primes de performance, avec une faible exploitation pour le développement des compétences ou l'alignement stratégique. Les limites identifiées incluent la subjectivité des évaluateurs, le manque de feedback continu, et l'absence de lien clair avec la compétitivité des entreprises, soulignant la nécessité d'adopter une approche plus dynamique et intégrée du management de la performance.

Cette étude, intitulée *La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance des collectivités territoriales au Maroc*, de (CHOUHBI, A & EL-BIR, A, 2020) explore l'utilisation du **tableau de bord prospectif (BSC)** comme outil de pilotage dans une commune marocaine. L'**objectif** principal est d'évaluer l'impact du BSC sur la performance organisationnelle et d'identifier les obstacles à sa mise en place. La **méthodologie** combine une approche qualitative (entretiens semi-directifs avec des dirigeants et responsables de la commune de Khouribga) et une analyse documentaire (guides d'évaluation, conventions collectives). Les **résultats** révèlent que les freins majeurs à l'adoption du BSC sont le manque de compétences, l'absence de moyens techniques et financiers, et la résistance au changement. Cependant, les répondants perçoivent positivement son potentiel pour améliorer l'efficacité et la transparence. L'étude propose un **modèle adapté** aux spécificités des communes marocaines, intégrant des indicateurs clés selon les axes du BSC (financier, clients, processus internes, apprentissage). Ces conclusions soulignent l'importance d'une approche contextualisée pour renforcer la performance des collectivités territoriales.

Cette étude de (Mohamed Amine M'HENNA, 2023 en ARABIE SAUDITE)analyse *l'importance de la satisfaction des employés et le rôle de l'audit dans la création d'un tableau de bord de communication interne* à travers une approche mixte (qualitative et quantitative) appliquée à l'entreprise Force Management. Les résultats révèlent que si les relations hiérarchiques et le climat de communication sont satisfaisants, la faible transmission des objectifs stratégiques et le manque de participation des employés nuisent à la cohésion interne, expliquant en partie le taux élevé de rotation du personnel. L'étude propose un

tableau de bord personnalisé pour suivre ces indicateurs et recommande une communication plus transparente et participative afin d'améliorer l'engagement et la performance globale. Ces conclusions offrent un modèle applicable aux entreprises cherchant à optimiser leur communication interne.

L'article de **(Rachid Daanoue & Soukaina Maimouni, 2021)** étudie *le contrôle de gestion sociale (CGS) dans les entreprises marocaines*, en analysant ses pratiques, outils et son impact sur la performance. Les auteurs s'appuient sur un cadre théorique combinant contrôle cybernétique et contrôle par influence, tout en présentant l'évolution des outils du CGS, du bilan social aux approches modernes comme le navigateur Skandia. L'objectif principal est d'explorer comment le CGS contribue à la performance globale des entreprises marocaines. Méthodologiquement, une étude exploratoire a été menée via un questionnaire administré à 71 entreprises issues de divers secteurs, permettant de recueillir des données quantitatives et qualitatives. Les résultats révèlent que les pratiques du CGS, notamment le budget des frais de personnel et les tableaux de bord sociaux, sont largement adoptées et contribuent significativement à l'amélioration de la performance sous plusieurs angles : climat social, rentabilité, maîtrise des coûts cachés et optimisation des ressources humaines. L'étude confirme ainsi le rôle clé du CGS comme levier de performance socio-économique dans un contexte marocain.

Cette article intitulée *CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES DU MAROC* de **(Anouar BEN DAHHANE et al., 2022)**. Cette étude examine comment une bonne communication interne peut améliorer la satisfaction des employés dans une entreprise. Les chercheurs ont analysé la situation chez Force Management en combinant des entretiens avec le personnel et des questionnaires. Ils ont constaté que les employés apprécient leurs relations avec leurs supérieurs, mais qu'ils manquent d'informations sur les objectifs de l'entreprise et se sentent peu impliqués dans les décisions. Ce problème explique pourquoi beaucoup de salariés quittent l'entreprise. Pour y remédier, l'étude propose un outil de suivi (tableau de bord) et recommande à l'entreprise de mieux communiquer ses stratégies et d'écouter davantage ses employés. Ces solutions pourraient aider d'autres entreprises à renforcer leur communication interne.

SECTION 02 : le cadre conceptuel

Avant d'entamer la conception d'un tableau de bord, il est essentiel de maîtriser les principes fondamentaux qui en font un outil stratégique de pilotage organisationnel. Cette étude a pour objectif d'explorer les notions de la fonction RH, de pilotage des ressources humaines, de contrôle de gestion sociale et de tableau de bord RH, ainsi que les interactions possibles entre ces composantes clés de la gestion.

1- Définition de la fonction RH :

Selon (Autissier & Simonin, 2009), la fonction Gestion des Ressources Humaines (GRH) constitue un acteur central dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Elle participe activement à la vie de l'organisation en traduisant ses ambitions en actions concrètes. Présente dans la majorité des structures, la fonction RH dispose, comme toute autre, de son propre budget. Toutefois, il reste difficile d'identifier précisément sa production directe, d'en mesurer l'impact et d'évaluer son retour sur investissement. Inscrite dans une logique de gestion, elle s'appuie sur des processus d'analyse, de décision, de mise en œuvre et de contrôle, avec pour objectif de mobiliser le capital humain au service de la performance organisationnelle et humaines et stratégique. (Autissier & Simonin, 2009, p. 50)

La GRH repose sur un ensemble de compétences visant à aligner les individus, l'organisation et leur environnement de travail avec les objectifs de développement de l'entreprise et de ses collaborateurs. Elle doit ainsi être considérée comme un levier stratégique de création de valeur. Aujourd'hui, son rôle dépasse la simple gestion administrative et le respect du cadre légal, pour s'inscrire dans une dynamique active de performance et dans une bonne gestion administrative. (Autissier & Simonin, 2009, p. 50)

Gérer les ressources humaines consiste à doter l'entreprise des bonnes compétences, au bon moment, dans une organisation efficace, afin de générer de la valeur et de fédérer les collaborateurs autour d'objectifs communs. La fonction RH intervient sur une matière humaine complexe et diversifiée, avec laquelle elle doit composer pour répondre aux enjeux de cohésion et de performance durable. (Autissier & Simonin, 2009, p. 51)

2- Le pilotage de la fonction RH :

La fonction Ressources Humaines a progressivement transformé son approche, passant d'un rôle essentiellement administratif et réactif à une posture proactive et stratégique. Cette évolution permet aujourd'hui aux acteurs RH d'analyser, de comprendre et d'anticiper les besoins et les enjeux en lien avec les orientations stratégiques de l'organisation et les évolutions de son environnement. (Autissier & Simonin, 2009, p. 73)

Dans cette dynamique, le pilotage RH joue un rôle déterminant. Il s'appuie sur des tableaux de bord, à la fois quantitatifs et qualitatifs, pour suivre les activités RH et contribuer à la définition des emplois et des compétences clés, garants de la pérennité et du développement de l'entreprise. Véritable outil d'aide à la décision, il permet à la direction de disposer d'une vision claire des forces et faiblesses en matière de capital humain, facilitant ainsi l'ajustement des politiques RH aux réalités du marché. (Autissier & Simonin, 2009, p. 73)

Fondé sur un système d'information fiable, le pilotage RH intervient à deux niveaux : en amont, en apportant les données nécessaires à la construction de plans d'action cohérents ; et en aval, en mesurant les effets des actions engagées, garantissant ainsi un cycle continu d'amélioration et d'adaptation stratégique. (Autissier & Simonin, 2009, p. 73)

2-1- pratiques clés

Selon (Autissier & Simonin, 2009, p. 74) :

Le pilotage RH se décompose en quatre pratiques clés qui sont :

- Veille et audit social ;
- Contrôle de gestion social ;
- GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) ;
- SIRH (système d'information RH). (Autissier & Simonin, 2009, p. 74).

Tableau 1 : Veille et audit social

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

Source : (Autissier & Simonin, 2009, p. 74)

Tableau 2:Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

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

Source : (Autissier & Simonin, 2009, p. 75)

Tableau 3: Systèmes d'information RH (SIRH)

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

Source : (Autissier & Simonin, 2009, p. 75)

Tableau 4: Contrôle de gestion social

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

Source : (Autissier & Simonin, 2009, p. 74)

2-Le contrôle de gestion sociale :

2-1-Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une discipline clé pour le pilotage de la performance d'une organisation. Il repose sur deux concepts fondamentaux :

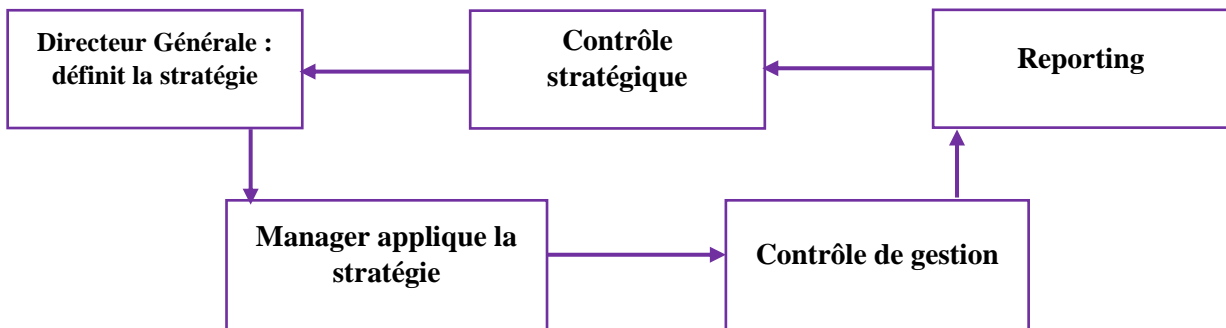
- **Le contrôle**, trouve son origine dans la fusion des termes « contre » et « rôle », désignant à l'origine un double registre, l'un servant à vérifier l'exactitude de l'autre. Ainsi, le contrôle est historiquement lié à une démarche de vérification. Il a pour finalité d'orienter le comportement de l'individu concerné, en limitant sa liberté d'action. Eve Chiapello a proposé une synthèse de cette notion en affirmant que le contrôle désigne toute forme d'influence générant de l'ordre, c'est-à-dire une certaine constance dans les comportements. On parle de contrôle lorsqu'une personne agit sous l'influence d'un facteur ou d'un acteur extérieur.(Aurélien Ragainé & Caroline Tahar, 2020, p. 4)
- La gestion : englobe un large éventail de disciplines, telles que la comptabilité, la finance, le marketing, la gestion des ressources humaines, la gestion de la production ou encore la stratégie. Pour assurer la bonne conduite d'une entreprise, il est essentiel d'avoir une compréhension globale de ces domaines, qui sont étroitement liés et interdépendants. (Isabelle Calmé,al, 2013)
- Plusieurs auteurs ont apporté des définitions complémentaires nous citons celles de : Jean-Marie Fotso définit le contrôle de gestion comme « un ensemble de dispositions permettant de fournir aux dirigeants de l'entreprise des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise visée. Leur comparaison avec les données prévues peut déclencher des mesures correctives appropriées ».(Fotso Jean-Marie., 2014, p. 11).

2-2- Le contrôle de gestion et le contrôle de gestion sociale

L'apparition du contrôle de gestion remonte à la création, en 1931, des premières institutions regroupant les contrôleurs de gestion aux États-Unis. À l'origine, cette fonction relevait principalement du domaine comptable : elle était assurée par les comptables, chargés du suivi des ressources financières et budgétaires de l'entreprise.(MADOUCHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020).

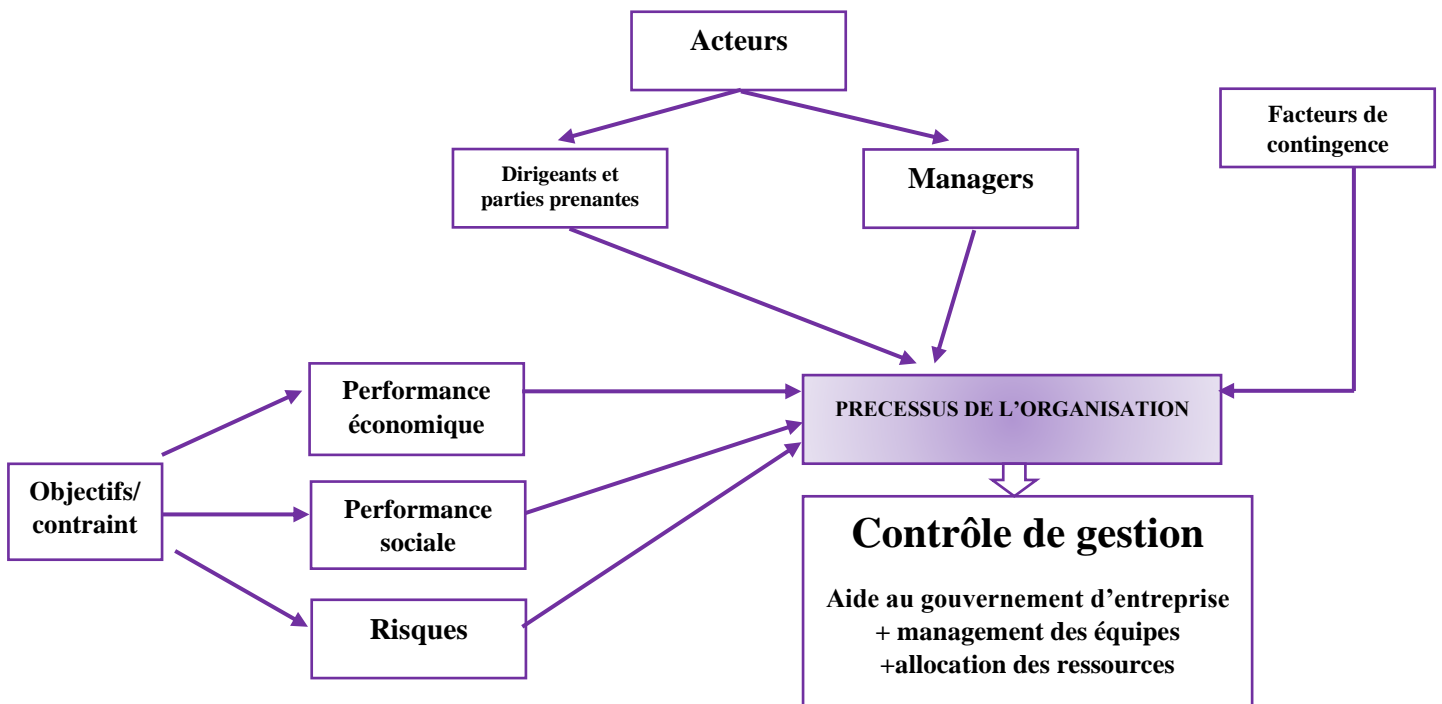
Avec le temps, et face à la montée en puissance des enjeux humains dans les organisations, les entreprises ont cherché à adapter le modèle classique du contrôle budgétaire et financier au champ social. En effet, les ressources humaines, et en particulier la masse salariale, sont devenues un levier stratégique dont le poids dépasse largement la simple dimension financière (impôts sur les salaires, charges sociales, indemnités, etc.). Cela a conduit à l'émergence du contrôle de gestion sociale, une approche qui prend en compte la performance sociale de l'entreprise et l'optimisation des ressources humaines.(MADOUCHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020).

Figure 2:La fonction de contrôle de gestion « vision classique »



Source :(ALAZARD.C & SEPARI.S, 2007, p. 31)

Figure 3:La fonction de contrôle de gestion « vision moderne »



Source :(ALAZARD.C & SEPARI.S, 2007, p. 32)

2-3-Definition du contrôle de gestion sociale

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, nous citons celles de Jean-Pierre Taïeb, le contrôle de gestion des ressources humaines est un processus structuré et continu, visant à accompagner activement la direction des ressources humaines dans la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés en cohérence avec la stratégie de développement de l'entreprise. Il a pour mission d'identifier les facteurs clés de succès liés au capital humain et de fournir des indicateurs permettant d'évaluer leur performance.(Jean-Pierre Taïeb, 2011, p. 218).

2-4-Les niveaux du contrôle de gestion sociale

Selon (MADOUCHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020) distingue trois niveaux liés au contrôle de gestion sociale qui sont :

- **Long terme : Stratégie, planification** **➡** **Contrôle stratégique**
- **Moyen terme : Interface** **➡** **Contrôle de gestion**
- **Court terme : Gestion quotidienne** **➡** **Contrôle opérationnel, Contrôle d'exécution**

Niveau 1 : Contrôle stratégique

Il s'agit du niveau de contrôle qui permet à la direction d'identifier et d'évaluer les hypothèses fondamentales influençant, sur le long terme, les activités et les structures les plus adaptées à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. En matière de contrôle social, ce niveau concerne les décisions structurelles prises par la direction générale et les responsables des ressources humaines, notamment en ce qui concerne les politiques de rémunération, le développement des compétences ou encore la maîtrise des coûts sociaux. Il englobe également le choix des processus de contrôle, c'est-à-dire la définition de l'architecture et du mode de fonctionnement du système de pilotage mis en place.(MADOUCHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020)

Niveau 2 : Contrôle de gestion

Il s'agit d'un système de pilotage qui encourage chaque responsable à gérer les facteurs clés de succès en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise. Il permet de confronter l'exécution des actions aux objectifs fixés à court terme, d'identifier les écarts éventuels et d'analyser leurs causes, afin de déterminer les actions correctives à mettre en œuvre. Dans le cadre du contrôle social, ce niveau se traduit principalement par l'élaboration et le suivi des budgets liés aux frais de personnel.(MADOUCHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020)

Niveau 3 : Contrôle d'exécution ou opérationnel

Ce niveau de contrôle vise à garantir que les tâches programmées sont exécutées conformément aux règles établies. Il permet aux délégués de vérifier le bon déroulement des opérations et aux délégués de bénéficier de mécanismes de contrôle suffisants pour ne pas avoir à en superviser chaque détail. Dans le domaine social, ce contrôle concerne notamment le calcul et le suivi de la paie bien que ce point dépasse le cadre de notre étude ainsi que la gestion décentralisée des rémunérations, des mouvements de personnel et de l'adéquation des compétences aux postes. Cela implique la mise en œuvre et le suivi régulier de tableaux de bord de gestion sociale à un niveau décentralisé.(MADOUCHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020)

2-5-Les outils du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale utilise divers outils pour atteindre ses objectifs. Cette section présente les principaux, avant de détailler ensuite le tableau de bord social, outil clé du dispositif :

- **Comptabilité de gestion** : A pour mission de calculer et d'analyser les coûts afin de permettre la prévision, la mesure et le pilotage des résultats. Elle fournit aux dirigeants et aux responsables opérationnels des informations pertinentes pour éclairer leurs décisions stratégiques et opérationnelles, contribuant ainsi à l'amélioration continue de la performance de l'organisation. (MADOUCHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020)

- La gestion budgétaire : Il s'agit d'un mode de gestion à court terme qui intègre l'ensemble des dimensions de l'activité de l'entreprise au sein d'un dispositif cohérent de prévisions chiffrées. Il permet d'évaluer la performance des différents centres de responsabilité.(MADOUCHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020).
- Le système d'information :Il s'agit de l'ensemble des informations échangées au sein de l'entreprise, des processus mis en place pour leur traitement, ainsi que des ressources humaines et techniques mobilisées pour assurer leur gestion efficace.(MADOUCHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020)
- Tableaux de bord : Les tableaux de bord sont des outils de pilotage opérationnel à court terme, orientés vers l'action. Ils présentent un nombre restreint d'indicateurs clairs, pertinents et rapidement accessibles, reflétant les facteurs clés de compétitivité de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité. (MADOUCHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020)
- Reporting social :Le reporting désigne l'ensemble des documents destinés à informer la hiérarchie sur la situation et les résultats des différents centres de responsabilité.(CAMUS.P, 2000, p. 319)

2-6-Condition de réussite :

Parmi les critères qui conditionne la réussite du contrôle de gestion sociale, figurent ceux cités par (Jean-Pierre Taïeb, 2011)) et qui sont :

2-6-1-La fiabilité du système d'information ressources humaines comme élément essentiel de la qualité du contrôle de gestion RH :

La maîtrise de l'information constitue aujourd'hui un levier stratégique pour les organisations, rendant les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) incontournables. Ces outils permettent à la fonction RH de répondre efficacement aux multiples enjeux liés à la gestion du capital humain. Véritable interface de gestion et de communication, le SIRH facilite la transmission de l'information sociale, renforce la transparence et favorise des échanges fluides entre les différents acteurs internes.(Jean-Pierre Taïeb, 2011).

Dans ce cadre, le SIRH joue un rôle central en fournissant les indicateurs nécessaires à l'élaboration des tableaux de bord RH, au suivi de l'atteinte des objectifs, ainsi qu'à la diffusion d'une information structurée à tous les niveaux de l'organisation. Il contribue ainsi à renforcer la capacité de pilotage de la fonction RH et alimente le système de contrôle à travers des ratios de performance permettant d'évaluer les actions engagées. (Jean-Pierre Taïeb, 2011).

Résumé des formes et sources d'indicateurs RH

Tableau 5: formes et sources d'indicateurs RH

Typologie d'indicateurs	Objectifs	Principales sources d'information	Support de présentation
Indicateurs de gestion sociale	Climat social Obligations légales Contrôle des coûts sociaux	Système de paie Organismes d'information professionnels et gouvernementaux	Bilan social Tableaux de bords sociaux
Indicateurs de performance	Satisfaction des clients et partenaires internes et externes Qualité du service	Enquêtes internes et externes Audits	Tableaux de bord de la DRH et des processus fonctionnels et transversaux
Indicateurs de création de valeur	Profit économique Productivité RH Développement durable	Bilan Compte de résultats via le contrôle de gestion	Tableaux de bord de la DRH et des activités opérationnelles

Source : (Imbert, 2007)

2-6-2- Implication des managers et la présence de la direction par objectifs (DPO) :

Dans les domaines RH, le contrôle de gestion sociale s'applique dans un système où les managers opérationnels sont des décideurs à part entière ; ils sont les relais de la DRH afin de faciliter la gestion de proximité avec leurs équipes et faire remonter à la DRH la mesure de l'évolution des indicateurs de performance. Pour ce faire, le management par objectif est

un levier puissant qui permet la contribution de chaque employé à la détermination des objectifs qui le concerne et des moyens par lesquels il espère atteindre ces objectifs, donc la direction par objectif tend à faire de chaque employé le dirigeant de son travail particulier. La décentralisation permet la dynamisation et l'implication des groupes, ainsi une mise en place d'une organisation intelligente et performante.(Jean-Pierre Taïeb, 2011).

3-Le tableau de bord ressource humaines

3-1-Définition du tableau de bord RH :

De nombreux spécialistes en gestion ont proposé diverses définitions du tableau de bord. Nous citons ci- après certaines définitions qui nous paraissent nécessaires pour mieux cerner ce concept :

- **Outil de pilotage :**

« C'est un outil de pilotage qui aide la direction des ressources humaines ou une direction générale à orienter leurs actions en matière de gestion du personnel, il contient des indicateurs du domaine de la GRH ».(Louarn, 2008)

« tableau de bord RH ce n'est finalement qu'un système de pilotage allégé agrégeant les informations essentielles au gestionnaire en vue d'une prise de décision éclairée, et accompagné d'un reportage ventilé ou synoptique »(AUBUT-LUSSIÉ L, 2013)

- **Outil analytique :**

« Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action ».(Jean-Pierre Taïeb, 2011).

- **Outil de communication :**

« Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer les indicateurs sociaux ».(Guerrero. S, 2008).

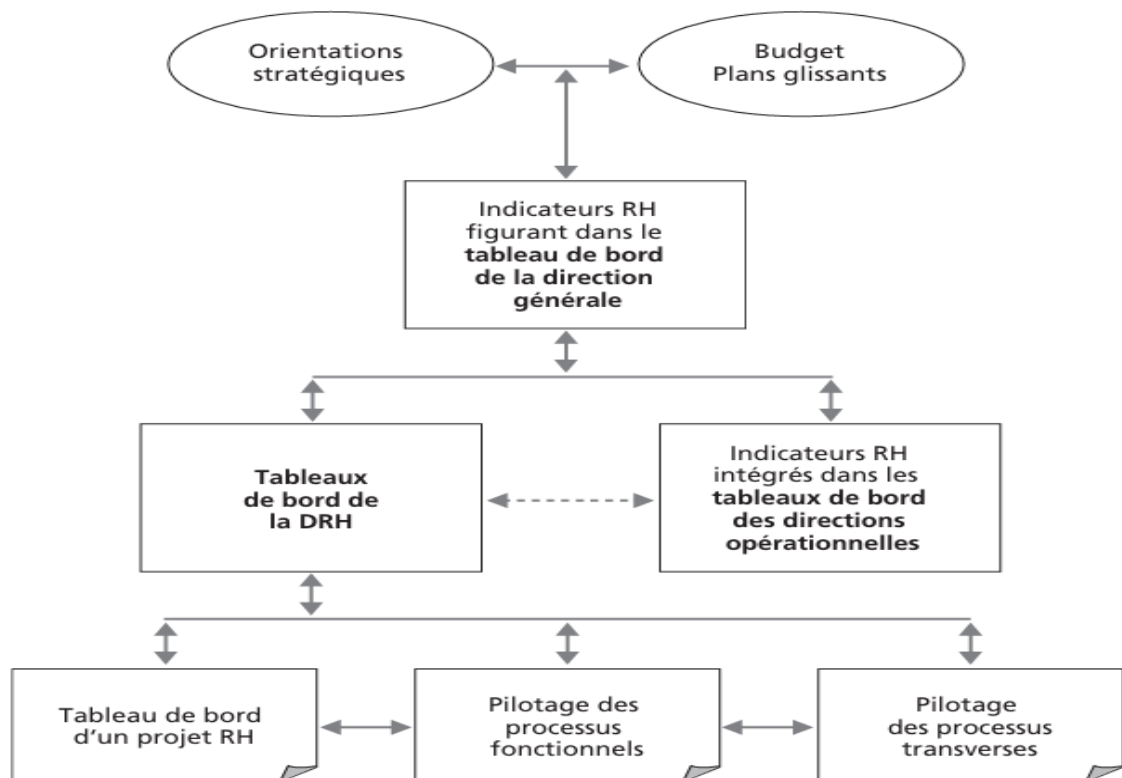
« Un tableau de bord social est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue d'aider les décisions sociales et de favoriser le dialogue social »(Alazard. C & Sépari. S, 2004).

▪ **Outil stratégique :**

Selon (Caroline Selmer, 1998) il s'agit d' « Un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la stratégie pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive d'indicateurs ».

3-2-Les types du tableau de bord

Figure 4:Les types du tableau de bord



Source :(Imbert, 2007)

Il est important de distinguer deux familles de processus(Imbert, 2007) :

● **Les processus fonctionnels.** Ils correspondent aux fonctions clés de la DRH : recrutement, formation, gestion des carrières, gestion de la mobilité, systèmes de rémunération... Ils visent à fournir un niveau de service répondant aux attentes individuelles des clients.(Imbert, 2007).

● **Les processus transverses.** Ils traversent l'organisation RH et concernent les domaines de finalités du management humain : management de la compétence, des talents, de la performance... Le résultat de ces processus est collectif, ils servent les intérêts globaux de l'entreprise. Leur impact se mesure à plus long terme.(Imbert, 2007).

Il existe trois types de tableaux de bord :

Tous les tableaux de bord ne doivent pas contenir les mêmes informations. Chaque utilisateur, selon son rôle et sa mission, a des besoins spécifiques. Les équipes opérationnelles, les managers et la direction générale nécessitent des niveaux d'information différents pour prendre des décisions éclairées et contribuer à la performance de l'entreprise. Ainsi, bien que la structure des tableaux de bord doive rester cohérente pour garantir l'uniformité des données, plusieurs versions adaptées doivent être déployées. On distingue généralement trois types de tableaux de bord, Stratégique : destiné à la direction pour orienter les grandes décisions, Tactique : pour les managers, afin de piloter les équipes et les projets, Opérationnel : pour les équipes de terrain, centré sur les actions quotidiennes.(MADOUCHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020).

➤ Au niveau stratégique :

Le tableau de bord prospectif ou d'activité (ou balanced scorecard, BSC) :

Est un outil stratégique composé d'indicateurs alignés sur la stratégie de l'entreprise. Il permet aux utilisateurs de piloter efficacement les leviers de la performance. Ses objectifs principaux sont de diffuser la stratégie, de focaliser l'attention sur les objectifs de performance clés et d'appuyer la prise de décisions stratégiques. Adaptées selon la période au cycle de décision (trimestriel/semestriel/annuelle/pluriannuelles). Il facilite le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.(MADOUCHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020).

➤ **Au niveau tactique :**

Le tableau de bord de gestion, de suivi ou de projet :

« Ce type de tableau de bord est un document rassemblant d'une manière synthétique, un ensemble d'indicateurs organisés sur des variables choisis pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, ou d'une équipe. Il peut être élaboré par le chef de l'entreprise, le chef de projet, ou le directeur administratif et financier». (ALAZARD.C & SEPARI.S, 2010)

Ce Tableau est régulièrement, c'est-à-dire, toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve, il s'agit donc, un outil de pilotage à moyen terme.

➤ **Au niveau opérationnel :**

Le tableau de bord opérationnel (Tableau de bord de performance ou de pilotage) :

Il permet d'avoir une vision globale et concise de la performance des activités de l'entreprise. Axé sur l'action et l'optimisation, son but est de mettre en lumière les pistes d'amélioration envisageables pour accroître la performance, Ce tableau de bord est réalisé d'une manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle, il représente un outil de pilotage à court terme. (MADOUCHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020).

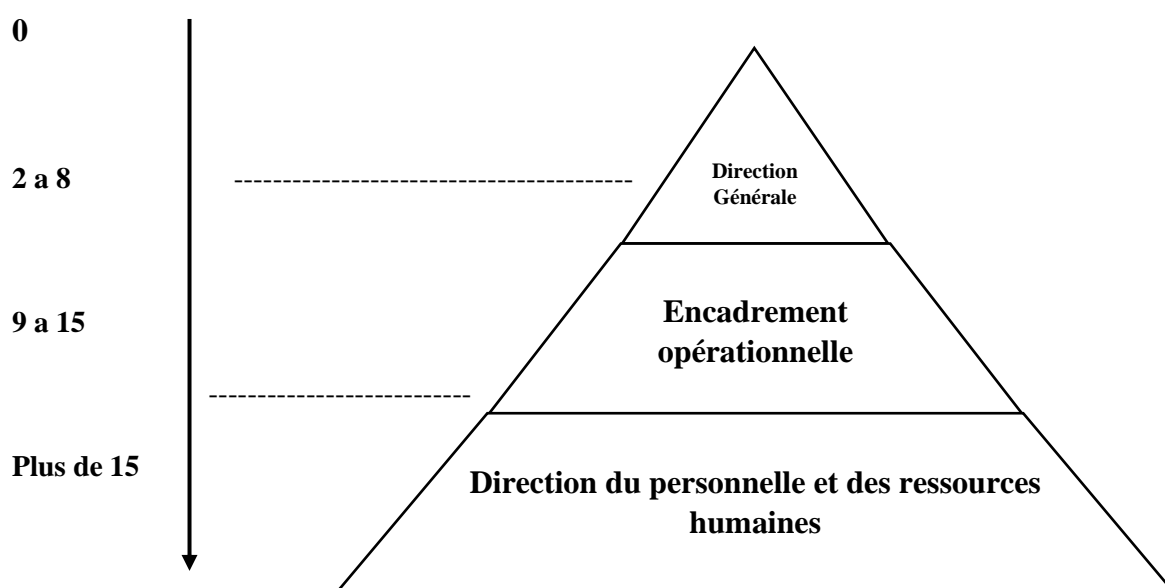
3-3-Les clients des tableaux de bord

Les informations sociales sont essentielles aux responsables de l'entreprise pour appuyer leurs décisions de gestion. Ces acteurs, qu'ils dirigent un service, un atelier, un département ou un établissement, interviennent à différents niveaux hiérarchiques et décisionnels, et jouent un rôle clé dans le pilotage des unités opérationnelles. (Jean-Pierre Taïeb, 2011)

Ils sont au nombre de trois (Jean-Pierre Taïeb, 2011) :

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

Figure 5: Les clients des tableaux de bord



Nombre d'indicateurs

Source : (Jean-Pierre Taïeb, 2011).

3-4-La construction du tableau de bord RH

Première étape : La réalisation d'un tableau de bord repose sur une volonté claire d'agir. Avant de dresser un état des lieux, il est essentiel de définir précisément les objectifs à atteindre. Ceux-ci doivent indiquer clairement le champ de l'analyse et les populations concernées par exemple, en cas de suivi de l'absentéisme, il convient de préciser le type d'absentéisme et la catégorie de personnel visée. Les objectifs doivent être formulés à l'aide de verbes d'action mesurables tels qu'*augmenter*, *diminuer*, *réduire* ou *stabiliser*, et être accompagnés de données chiffrées (ex. : diminuer de 5 %). Enfin, la durée de l'action envisagée doit être précisée, par exemple : « réduire l'absentéisme de 3 % sur deux mois ». (Karine Fontaine-Gavino & Adrien Zambeaux, 2005)

Deuxième étape : L'identification des besoins et des facteurs clés de succès constitue une étape essentielle pour garantir la pertinence et l'efficacité de l'analyse. Chaque niveau de l'organisation présente des attentes spécifiques. Pour la direction générale, les besoins se concentrent sur la supervision, le pilotage stratégique et le contrôle global de l'organisation. Du côté du management des services, les priorités portent sur la motivation du personnel, l'amélioration de la qualité des prestations, la réduction de l'absentéisme et le développement des compétences. Enfin, la direction des ressources humaines vise

principalement à aligner la gestion des compétences des agents avec les besoins et les missions des différents services. Identifier ces besoins permet de définir des actions ciblées et de mobiliser les leviers essentiels à la réussite du projet. (Karine Fontaine-Gavino & Adrien Zambeaux, 2005)

Troisième étape : consiste en la mise en place d'indicateurs pertinents, à la fois qualitatifs et quantitatifs, nécessitant une attention rigoureuse. Ces indicateurs doivent être fiables, cohérents, justes et précis. Leur sélection se fait en concertation avec le ou les destinataires du tableau de bord, selon leurs responsabilités et missions. Il est essentiel d'accompagner chaque indicateur d'une fiche technique décrivant sa définition, son champ d'application et ses modalités de mesure. Les tableaux de bord doivent se limiter aux informations utiles à la compréhension et à l'action, en privilégiant des commentaires concis. L'information doit être synthétique, hiérarchisée et présentée de manière visuelle (graphiques, clignotants, indicateurs) permettant une lecture rapide et efficace, sans surcharge ni redondance. (Karine Fontaine-Gavino & Adrien Zambeaux, 2005)

Quatrième étape : La diffusion du tableau de bord représente l'ultime étape du processus. Elle implique d'adapter le contenu et la forme du tableau de bord social en fonction des destinataires visés, qu'il s'agisse de la direction générale, des directeurs et chefs de service, ou encore de la direction des ressources humaines. Il convient également de définir une périodicité de production claire (mensuelle, trimestrielle, annuelle, etc.) et de s'y conformer rigoureusement. Le choix des indicateurs doit être cohérent avec cette fréquence de mise à jour. Enfin, la diffusion du document doit se faire en temps voulu, conformément au calendrier établi, afin d'assurer son efficacité en matière de pilotage et de prise de décision. (Karine Fontaine-Gavino & Adrien Zambeaux, 2005)

Cinquième étape : Il est essentiel de déterminer une fréquence (périodicité) de production adaptée aux objectifs visés. En effet, un tableau de bord destiné à une communication globale ne répond pas aux mêmes besoins qu'un outil d'analyse utilisé de manière régulière. Chaque indicateur doit faire l'objet d'une réflexion quant à son rythme de mise à jour et son champ d'application, afin de garantir la pertinence et l'utilité du tableau de bord dans le temps. (Karine Fontaine-Gavino & Adrien Zambeaux, 2005)

Sixième étape : Audit et contrôle de gestion sociale : un levier d'amélioration continue. Il faut faire un audit et contrôle de gestion sociale pour assurer l'amélioration permanente, il est préférable qu'il soit fait par un auditeur externe et selon une périodicité régulière. Pour une amélioration permanente on utilise la ROUE DE DEMING

3-5-Définition du Reporting

Le reporting RH représente une synthèse structurée des tableaux de bord, offrant aux instances dirigeantes une analyse approfondie et une évaluation des données recueillies. Il permet de mesurer l'atteinte des objectifs annuels, tant opérationnels que stratégiques, en mettant en perspective les moyens déployés et les résultats obtenus. Bien au-delà d'un simple compte-rendu, le reporting RH interprète et commente les indicateurs clés, facilitant ainsi la compréhension des performances en ressources humaines et soutenant efficacement le processus de décision.(GUENFISSI Nabila & NISSAS Aicha, 2016)

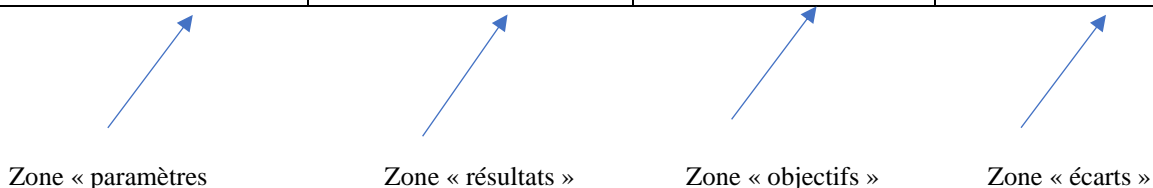
3-6-Le contenu du tableau de bord

- **La conception du tableau de bord :**

La maquette d'un tableau de bord a quatre zones.

Tableau 6:La maquette d'un tableau de bord

Tableau de bord du centre			
Indicateurs	Résultats	Objectifs (cible)	Ecarts
Rubrique 1 <ul style="list-style-type: none"> • Indicateur A • Indicateur B • • Rubrique 2	Ces résultats peuvent être présentés par période ou sous forme cumulée, et portent sur des informations liées à l'activité.	Les objectifs définis pour la période concernée, présentés selon les mêmes modalités que les résultats : soit mensuels, soit cumulés.	Ils sont exprimés en valeur absolue ou relative, et correspondent aussi bien aux données du contrôle budgétaire qu'à tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.



Économiques » **Source :**(Claude ALAZARD & sabine SEPARI, 2001)

- **Les instruments du tableau de bord :**

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans (AMRANI SAIDA & BAIT RAZIKA, 2020) :

Les écarts : la différence observée entre une donnée de référence et une donnée réelle, comme l'écart entre un coût prévisionnel et un coût effectivement engagé, ou entre une quantité budgétée et une quantité réellement consommée. (AMRANI SAIDA & BAIT RAZIKA, 2020).

Les ratios : sont des indicateurs comparatifs issus de relations entre données clés de l'entreprise. Ils permettent d'analyser à la fois la performance à court terme (ratios de fonctionnement) et la solidité à moyen/long terme (ratios de structure). Les dirigeants se concentrent sur ceux qui reflètent les aspects stratégiques de l'activité. (AMRANI SAIDA & BAIT RAZIKA, 2020)

Les graphiques : offrent une représentation visuelle des données, facilitant la lecture rapide des évolutions, des tendances et des changements de rythme. Ils apportent une meilleure visibilité sur les indicateurs clés. Toutefois, leur principal inconvénient réside dans leur capacité limitée à permettre des analyses approfondies. On distingue plusieurs types de graphiques selon les besoins d'interprétation : (camembert, courbes) (AMRANI SAIDA & BAIT RAZIKA, 2020)

Les histogrammes : ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs. (AMRANI SAIDA & BAIT RAZIKA, 2020)

Les tableaux : Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité. (AMRANI SAIDA & BAIT RAZIKA, 2020)

Les clignotants : mettent en évidence un écart significatif entre la valeur d'un indicateur et un seuil prédéfini ou une norme de référence. Leur activation indique une anomalie, une dégradation ou un écart par rapport à l'objectif fixé. Tant qu'ils restent inactifs, le fonctionnement est considéré comme normal et la performance satisfaisante. Ils permettent ainsi de focaliser l'attention sur les points critiques et les actions prioritaires. Le signal visuel

peut prendre la forme d'une couleur, d'un encadrement, d'une barre graduée ou d'une alarme sonore.(AMRANI SAIDA & BAIT RAZIKA, 2020)

Les multimédias : Images, voix, ils autorisent une perception plus riche de la situation, mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisateur.(AMRANI SAIDA & BAIT RAZIKA, 2020)

Les commentaires : Les commentaires doivent apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord RH tous ces instruments ne se révéleront performants que dans la mesure où ils constituent une mesure d'aide à la décision. Ils portent sur (les explications des écarts, les décisions prises par le responsable, questions sur les décisions à prendre, justification des prévisions sur les mois à venir, avancement des actions prises précisément. (AMRANI SAIDA & BAIT RAZIKA, 2020)

3-7--Rôles du tableau de bord

Le tableau de bord ne se limite pas à être un outil qui répond aux mieux aux besoins d'un pilotage des managers, il n'est pas un simple panneau d'affichage. Ses fonctions vont bien au-delà. Il permet de (FERNANDEZ. Alain, 2018, p. 25)

- **Réduire l'incertitude** : Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision. (FERNANDEZ. Alain, 2018)

- **Stabiliser l'information** : L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur. (FERNANDEZ. Alain, 2018)

- **Faciliter la communication** : Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise. (FERNANDEZ. Alain, 2018)

- **Dynamiser la réflexion** : Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion. (FERNANDEZ. Alain, 2018)

- **Maîtriser le risque** : On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose

d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.(FERNANDEZ. Alain, 2018)

SECTION 03 : le tableau de bord RH, outil de pilotage de la performance des ressources humaines

1-La notion de performance

Pour CHARREAU, La performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire.(G. CHARREAU, 1998, p. 7)

Selon MALLOT. J-P : « La performance comme étant l'association de l'efficacité et de l'efficience consiste pour entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définies et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens, des capacités et relations avec les résultats ». (MALLOT.J-L, JEAN.C, 1998)

Globalement, la performance est une combinaison entre l'efficacité et l'efficience. Un résultat chiffre dans le cadre de réalisation de la concurrence. Elle s'évalue à travers des critères quantitatifs (chiffres, ratios) et qualitatifs (satisfaction, innovation, agilité).

2-Les niveaux de performance

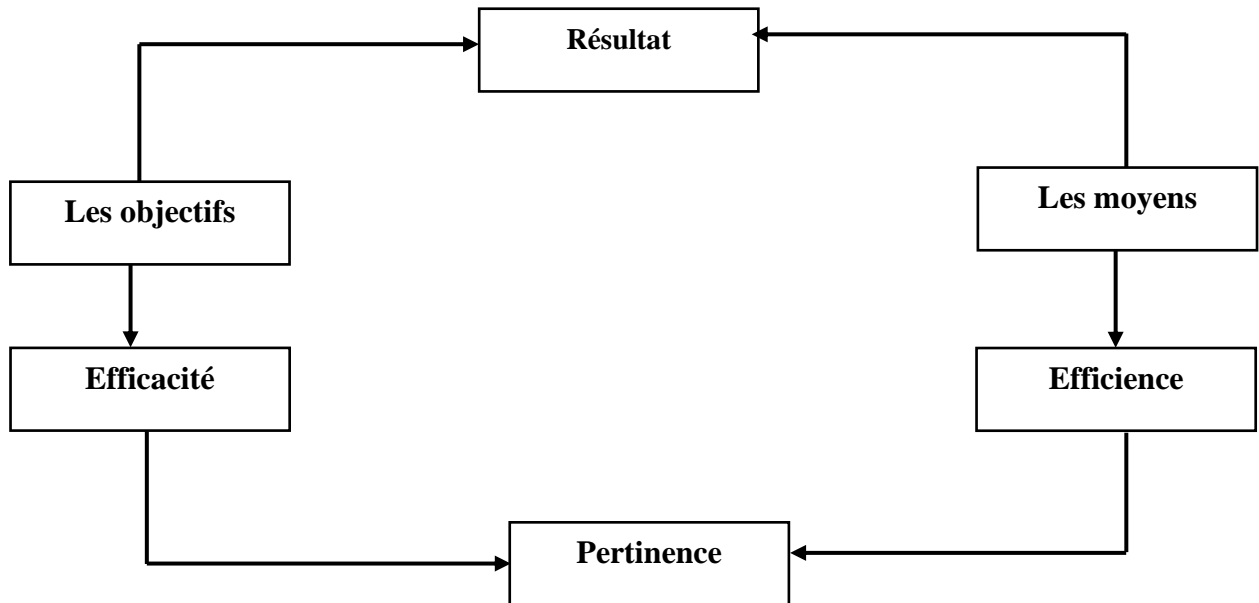
On distingue 3 niveaux de performance selon (Martory.B, 2008, p. 21) :

- L'efficacité désigne le niveau de réalisation des objectifs fixés, évalué de manière périodique pour mesurer la performance.(GUENFISSI Nabila & NISSAS Aicha, 2016)
 - Efficacités = Résultats atteints/ objectifs visés.

- L'efficience correspond au rapport entre les résultats obtenus et les ressources (moyens et coûts) mobilisées pour les atteindre, visant une performance optimale au moindre coût.(GUENFISSI Nabila & NISSAS Aicha, 2016)
 - Efficiences= objectifs visés/ moyens mis en œuvre.

- Pertinence désigne l'adéquation entre les objectifs fixés et les moyens alloués pour les atteindre.(Martory.B, 2008)

Figure 6:Les niveaux de performance



Source :(Martory.B, 2008, p. 21)

3-Les cinq raisons de mesurer la performance et de piloter

selon (Martory.B, 2008), les raisons de mesurer la performance humaine sont multiples et s'inscrivent dans une démarche globale de pilotage de la performance :

- Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de l'entreprise, ce qui lui permet de cibler ses efforts et d'orienter son action avec clarté.(Martory.B, 2008)
- Il dispose de repères pour suivre ses progrès et évaluer, à tout moment, son avancement par rapport aux objectifs fixés.(Martory.B, 2008)
- Les managers bénéficient d'une base d'évaluation objective leur permettant de mesurer et de comparer les performances individuelles et collectives.(Martory.B, 2008)
- Des données fiables sont disponibles pour justifier et établir des dispositifs de rémunération liés à la performance ; les organisations qui ont mis en place ce type de rétribution s'appuient ainsi sur des outils objectifs pour en déterminer les montants.(Martory.B, 2008)

- Enfin, chaque groupe ou unité de travail est amené à définir des objectifs alignés sur les résultats globaux de l'entreprise, renforçant la cohérence et l'engagement collectif.(Martory.B, 2008)

4-Typologie de la Performance

La performance d'une entreprise se définit comme sa capacité à atteindre ses objectifs tout en mobilisant efficacement ses ressources. Elle peut se décliner en plusieurs catégories, chacune apportant une perspective différente sur l'efficacité globale de l'organisation (Melle BATOUCHE Fouzia & Mr BENHENNOU Abdennour, 2021) :

La performance organisationnelle

Selon les travaux de Taylor et Fayol, la performance organisationnelle renvoie à la capacité de l'entreprise à structurer efficacement ses ressources et ses processus afin de poursuivre et d'atteindre ses objectifs de manière optimale.(Melle BATOUCHE Fouzia & Mr BENHENNOU Abdennour, 2021)

La performance stratégique

La performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable. La performance stratégique est associée à (Melle BATOUCHE Fouzia & Mr BENHENNOU Abdennour, 2021):

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrice de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

La performance humaine

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants

d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise. (Melle BATOUCHE Fouzia & Mr BENHENNOU Abdennour, 2021)

Pour M. Lebas, la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé. (LEBAS. M., 1998)

5-Relation entre la performance, le contrôle de gestion et le tableau de bord

Le contrôle de gestion est un outil essentiel pour améliorer la performance de l'entreprise. Il nécessite une définition claire des objectifs et repose sur des systèmes de mesure adaptés. En contrôlant les tâches internes et en maîtrisant l'environnement externe, il permet aux responsables d'agir efficacement.

Le contrôle de gestion fournit des informations utiles aux différents services pour évaluer leur performance et prendre des décisions adaptées, notamment dans le cadre budgétaire.

Le tableau de bord, quant à lui, est un outil synthétique qui regroupe des indicateurs clés. Il permet de suivre les résultats et les moyens mobilisés pour atteindre les objectifs. C'est un outil de pilotage stratégique et opérationnel, indispensable pour mesurer et améliorer la performance de chaque unité de l'entreprise.

6-Les principaux indicateurs clés de performance (KPI)

6-1-Définition d'indicateurs :

Un indicateur est une mesure relative permettant d'évaluer dans quelle mesure une activité contribue à l'atteinte d'un objectif. Il s'agit d'une donnée chiffrée pouvant être comparée à une cible, une moyenne ou un standard de référence. L'évolution de ses valeurs dans le temps offre une appréciation objective de la performance. Outil de pilotage, l'indicateur permet également de formaliser les engagements et de mettre en place des mécanismes de suivi et de contrôle. (Autissier & Simonin, 2009, p. 35)

6-2-Les principaux indicateurs sociaux

- Les indicateurs structurels :

Tableau 7:Les indicateurs structurels

Ratios	Mode de calcule	Interprétation
Taux d'encadrement	Effectifs cadre/ effectifs total	Il mesure le nombre d'effectif cadres par rapport à la totalité de l'effectif
Taux d'effectifs productif	Direct Effectif productif directe / effectif total	Mesure le taux des effectifs en relation directe avec la production.

Source :(GUENFISSI Nabila & NISSAS Aicha, 2016)

- Les indicateurs de recrutement & intégration

Tableau 8:Les indicateurs de recrutement & intégration

Ratios	Mode de calcul	Interprétation
La qualité de recrutement	Nombre de candidats restant au bout d'un an / nombre de recrutement.	Adéquation entre profit du candidat exigences de poste.
Délais d'embauche Tome to Hire		Le temps qui s'écoule entre la demande effectuer par le service et l'entrée en fonction d'un candidat. Ce délai doit être très court.
La sélectivité	Nombres des candidats retenus / nombres de recrutement sur la période.	C'est la sélection des candidats les adéquats au poste.
Coût moyen du recrutement	Coût total des recrutements sur la période / nombre de recrutement sur la période.	Mesure le coût du personnel moyen recrute

Source :(GUENFISSI Nabila & NISSAS Aicha, 2016)

- **Les indicateurs de Formation & Développement**

Tableau 9:Les indicateurs de Formation & Développement

Ratios	Mode de calcul	Interprétation
L'effort formation	Le montant consacré à la formation / masse salariale totale	La part salariale formation
Ratio de salarié formé (taux de participation à la formation)	Nombre de salariés formés /effectifs total ou bien Nombre de participants / nombres inscrits.	Ce ratio mesure le nombre de salariés envoyés en formation par rapport à la totalité de l'effectif.
Le taux réalisation	Budget réalisé / prévue ×100	Mesure l'écart entre les prévisions et les réalisations en matière de formation.

Source : (GUENFISSI Nabila & NISSAS Aicha, 2016)

- **Les indicateurs de Rémunération**

Tableau 10:Les indicateurs de Rémunération

Ratios	Mode de calcul	Interprétation
Rémunération moyen	Masse salariale / effectif moyen	Mesure le salaire moyen.
Ratio d'accroissement des rémunérations	Pourcentage annuel d'augmentation de l'entreprise / pourcentage annuel d'augmentation des salaires au niveau sectoriel.	Mesure la hausse des rémunérations annuelles.
Ratio de progression de pouvoir d'achat	Indice des salaires /indice des prix.	Si ratio = 1 : le pouvoir d'achat stable. Si ratio est > 1 cela signifie

		l'augmentation du pouvoir d'achat, Si ratio inférieur à < 1 c'est que le pouvoir d'achat à baisser.
Ratio de la hiérarchie des salaires	Salaire moyen catégorie « mieux payé » / salaire moyen catégorie « salaires plus faibles ».	Compare entre les salaires les plus hauts et les salaires les plus bas.
Ratio de promotion	Nombre de promotion annuelle / effectif.	Mesure le taux du personnel promu dans l'année.

Source :(GUENFISSI Nabila & NISSAS Aicha, 2016)

- **Les indicateurs de Climat Social & QVT (absentéisme, Turnover & Rétention)**

Tableau 11:Les indicateurs de Climat Social

Ratios	Mode de calcul	Interprétation
Turn over	Nombres de départ durant l'année / effectifs moyen.	Mesure la rotation du personnel.
Taux de démission	Total des démissions / total des départs. Nombre d'embauche / nombres de départs volontaires.	Mesure le taux de démission
Rétention des talents	Nombre de salariés présents toute l'année / Effectif en début d'année ×100	Permet de savoir combien de salariés restent dans l'entreprise sur une période donnée (en général, un an).
Absentéisme	La durée totale d'absentéisme / effectif total Nombre d'absents / effectif total	Mesure le taux d'absentéisme.

Source :(GUENFISSI Nabila & NISSAS Aicha, 2016)

- **Les indicateurs de conflictualité**

Tableau 12:Les indicateurs de conflictualité

Ratios	Mode de calcul	Interprétation
Conflictualité (grève)	Fréquences : Nombres de manifestation d'antagonisme ouvert.	Mesure de l'ampleur du mouvement conflictuel.
Concentration	Nombre de grévistes / effectifs de la période	Mesure le taux de grévistes.

Source : (GUENFISSI Nabila & NISSAS Aicha, 2016)

- **Les indicateurs de mobilité**

Tableau 13:Les indicateurs de mobilité

Ratios	Mode de calcule	Interprétation
Taux de promotion	Cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.	
Taux de mobilité interne	C'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une organisation exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés.	
Ratio de cheminement de carrière	Ratio comparant le total des promotions versus le total des mouvements interne (promotion + rétrogradation + transfert)	

Source :(GUENFISSI Nabila & NISSAS Aicha, 2016)

- **Indicateurs productivité**

Tableau 14:indicateurs de productivité

Ratios	Mode de calcul
Productivité	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires / Effectif • Valeur ajoutée / Effectif • Valeur Ajoutée / Masse salariale • Production / Effectif
HCROI (Human capital return on investment) :	$CA - (Charges - Rémunérations) / Rémunération$
HCVA (Human capital value added) :	$CA - (Charges - Rémunérations) / Effectif$

Source :(GUENFISSI Nabila & NISSAS Aicha, 2016)

- **Indicateurs Dépenses RH**

Tableau 15:Indicateurs dépenses RH

Ratios	Mode de calcul
Dépenses RH	<ul style="list-style-type: none"> - Frais de personnel / Effectif - Masse salariale / Chiffre d'affaires

Source :(GUENFISSI Nabila & NISSAS Aicha, 2016)

- **Sécurité**

Tableau 16:Indicateurs de sécurité

Ratios	Mode de calcul
Taux de fréquence des accidents avec incapacité permanente	$(\text{Nombre d'accidents avec Incapacité permanente} / \text{Nombre d'heures travaillées}) \times 1.000.000$
Taux de gravité des incapacités temporaires	$(\text{Nombre de journées de travail perdues} / \text{Nombre d'heures travaillées}) \times 1.000$

Source :(GUENFISSI Nabila & NISSAS Aicha, 2016)

Conclusion

Ce chapitre a permis de construire un socle théorique solide en définissant les principaux concepts et approches relatifs à la gestion des ressources humaines, notamment en matière de performance, de contrôle de gestion sociale et d'outils de pilotage tels que le tableau de bord RH. Ces apports conceptuels sont essentiels pour guider l'analyse des pratiques observées au sein de BNP Paribas El Djazair. En structurant la réflexion autour de modèles éprouvés, ce cadre conceptuel renforce la validité scientifique de l'étude et assure une cohérence entre les fondements théoriques, les hypothèses formulées et les démarches méthodologiques qui seront développées dans les chapitres suivants.

CHAPITRE 02 :

CADRE METHODOLOGIQUE ET

CONTEXTE ORGANISATIONNELLE

Introduction

Ce chapitre a pour objectif de présenter le cadre dans lequel s'inscrit cette étude, tant sur le plan méthodologique qu'organisationnel. Il constitue une étape essentielle pour comprendre la logique de recherche adoptée, les choix effectués en matière de collecte et d'analyse des données, ainsi que les caractéristiques propres à l'organisation étudiée : BNP Paribas El Djazaïr.

Dans un premier lieu, nous présenterons l'approche méthodologique choisie pour mener à bien cette recherche. Nous allons expliquer les méthodes et les outils utilisés pour la collecte des données, ainsi que les procédures de traitement et d'analyse de ces informations. Nous mettrons un accent particulier sur l'examen des indicateurs RH sélectionnés, qui constituent la base de notre évaluation.

Dans un deuxième lieu, il s'agira de décrire le contexte organisationnel de l'entreprise afin d'offrir une vue d'ensemble de sa structure, de son fonctionnement et des enjeux actuels en matière de gestion des ressources humaines. Cette contextualisation permettra de mieux appréhender les dynamiques internes et les spécificités du cadre institutionnel et économique dans lequel évolue BNP Paribas et plus particulièrement sa filiale en Algérie, BNP Paribas El Djazaïr.

En définitive, l'objectif de ce chapitre est de poser les bases scientifiques et contextuelles de l'étude, en détaillant les options méthodologiques sélectionnées et en intégrant la recherche dans le contexte organisationnel de l'entreprise.

SECTION 01 : Méthodologie de la recherche

La méthodologie adoptée dans cette étude repose sur la revue de la littérature présentée dans la première partie, nous a permis de comprendre l'importance de l'étude et une approche analytique visant à évaluer les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de BNP Paribas El Djazaïr, à travers des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Ce choix méthodologique s'appuie sur une démarche à la fois descriptive et explicative, permettant de comprendre les dynamiques RH en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans cette prochaine section, nous avons entrepris d'effectuer une étude terrain, et ce après avoir accompli une recherche théorique, soutenue par tous types de manuels (livre, article, revue et site internet) dédiés à ce sujet.

1.1. Objectifs de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser certains indicateurs RH afin d'évaluer l'efficacité des pratiques de gestion du capital humain. À travers cette analyse, il s'agit de mettre en lumière les tendances actuelles, d'identifier d'éventuels dysfonctionnements et de proposer des pistes d'amélioration.

1.2. Démarche adoptée

La recherche repose sur une approche combinant :

- L'analyse documentaire : examen de documents internes fournis par l'entreprise (rapports RH, bilans sociaux, organigrammes, données statistiques internes, etc.).
- Analyse comparative pour identifier les forces et les faiblesses
- L'observation directe : immersion dans le service RH afin de mieux comprendre les pratiques en vigueur et des enquêtes avec des professionnels

1.3 Méthodes d'analyse

L'analyse repose principalement sur une méthode quantitative basée sur des enquêtes avec des professionnels, permettant d'observer les évolutions et la répartition des indicateurs clés. Des tableaux, graphiques et ratios ont été utilisés pour synthétiser les données. Une lecture qualitative a également été mobilisée pour interpréter les chiffres à la lumière du contexte organisationnel.

SECTION 02 : Présentation de l'institution bancaire étudié

1-La banque d'un monde qui change

Le logo de BNP Paribas, appelé la courbe d'envol, symbolise l'ouverture, la liberté, l'adaptabilité et le développement. Les étoiles, transformées en oiseaux, évoquent l'universalité et l'évolution, tandis que le mouvement arrondi du logo reflète l'ancrage de la marque dans l'univers du vivant. Le slogan « Être la banque d'un monde qui change » reflète bien plus qu'un engagement de communication : il incarne une promesse concrète que BNP Paribas s'efforce d'honorer chaque jour. Envers ses clients, le Groupe s'attache à anticiper les évolutions en maîtrisant les technologies et les métiers d'avenir, afin de mieux répondre à leurs besoins. Envers ses collaborateurs, BNP Paribas favorise la responsabilisation individuelle et met en place des structures hiérarchiques simples et flexibles, propices à des relations de travail proches et efficaces.(*BNP Paribas El Djazaïr | Nous Connaître*, 2025)

1-2-Historique

Le Groupe BNP Paribas a été fondé le 23 mai 2000, à la suite de la fusion entre Paribas, banque d'affaires internationale, et la BNP, première banque de dépôt française. L'histoire de BNP remonte à 1966, avec la fusion du Comptoir national d'escompte de Paris (CNEP) et de la Banque nationale pour le commerce et l'industrie (BNCI), toutes deux issues de la Révolution de 1848. La filiale la plus ancienne du Groupe est BNP Paribas Fortis, en Belgique, dont les origines remontent à 1822.(BNP Paribas, 2025)

2-Présentation du BNP Paribas El Djazair

BNP Paribas El Djazaïr, filiale à 100 % du groupe BNP Paribas, est implantée en Algérie depuis 2002. BNP Paribas El Djazaïr est une Société par Actions (SPA) au capital de 20 milliards de dinars algériens, dont 100 % des actions sont détenues par le groupe BNP Paribas.(« BNP Paribas El Djazaïr | Histoire », 2025)

Elle propose des services bancaires de qualité aux particuliers, professionnels et entreprises. Engagée en matière d'éthique, elle lutte activement contre la corruption. Reconnue pour sa transparence, elle a été la première entreprise algérienne notée par FitchRatings. Elle détient plusieurs certifications ISO pour ses activités, dont le leasing, une première en Algérie. Avec plus de 70 agences et 1 500 collaborateurs, elle dispose d'une forte présence nationale et s'appuie sur des partenariats solides dans le crédit à la consommation et l'assurance.(« BNP Paribas El Djazaïr », 2025)

2-2-Organigramme de BNP Paribas El Dazair (voire ANNEXE A)

3-Présentation du Département Ressources Humaines :

3-1 Le département Ressources Humaines :

Le département des Ressources Humaines (RH) occupe une position centrale dans le développement et la gestion du capital humain de l'institution bancaire.

Depuis juillet 2005, BNP Paribas El Djazaïr a mis en place le Centre de Développement des Compétences à Staouéli puis dans plusieurs wilayas, dont l'objectif est de former et d'améliorer les compétences de ses employés. Cette initiative témoigne de la détermination de la banque à privilégier l'excellence et une qualité de service irréprochable.(BNP Paribas, 2025)

Depuis 2023, BNP Paribas El Djazaïr a été certifiée "Top Employeur", soulignant ainsi l'excellence de ses pratiques en matière de RH et son dévouement au bien-être de ses employés. (*Entreprise BNP Paribas El Djazair, 2025*)

3-2 Engagement envers les collaborateurs :

- **Formation et développement des compétences :** Depuis l'inauguration du Centre de Développement des Compétences en 2006, le département RH assure la formation continue des employés, renforçant ainsi leur expertise et leur performance.
- **Mobilité interne et évolution de carrière :** Des initiatives telles que les "Career Days" offrent aux collaborateurs des opportunités de mobilité interne, des conférences et des ateliers pour explorer de nouvelles perspectives professionnelles.
- **Recrutement et intégration :** Le département RH organise régulièrement des événements de recrutement, notamment pour les métiers de l'IT et de la data, afin d'attirer de nouveaux talents et de renforcer les équipes.

3-3 Organigramme du département RH BNP Paribas El Djazaïr (voire ANNEXE B)

CONCLUSION

Ce chapitre a établi les bases nécessaires pour l'examen du sujet, en déterminant explicitement le cadre méthodologique choisi et le contexte organisationnel de BNP Paribas El Djazaïr. Ce travail, axé sur une approche qualitative basée sur l'observation et l'analyse des pratiques internes, vise à acquérir une compréhension approfondie des processus RH. L'analyse du contexte organisationnel a révélé une structure robuste, actuelle et investie dans l'amélioration de ses ressources humaines. BNP Paribas El Djazaïr, agissant en tant que branche d'un groupe mondial, allie critères internationaux et ajustement local, ce qui en fait un environnement particulièrement riche pour examiner les méthodes de gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire algérien.

CHAPITRE 03 :
ANALYSESS, DESCUSIONS DES
RESULTATS ET
RECOMMENDATIONS

SECTION 01 : Étude de cas

1-Organisation et suivi du tableau de bord RH

Etape 01 :(La périodicité) Le tableau de bord des ressources humaines est un outil central de pilotage, élaboré mensuellement par le responsable RH de la banque. Chaque fin de mois, un **rapport d'activité RH** est rédigé afin d'exploiter les données recueillies dans le tableau de bord. Ce rapport, remis à la direction générale, met en lumière les indicateurs clés de performance, rappelle les objectifs visés et compare les résultats entre différentes périodes. Il souligne également les écarts critiques constatés entre le prévisionnel et le réel, permettant ainsi de formuler des **actions correctives adaptées** et de faciliter la **prise de décision stratégique**.

La périodicité de son élaboration suit une logique opérationnelle : une **mise à jour mensuelle** est privilégiée car elle correspond au cycle naturel de nombreuses activités RH. En complément, une **synthèse trimestrielle** est présentée en réunion de direction, où chaque département expose les performances de son périmètre, commente les écarts et propose des solutions. En fin d'année, le responsable RH construit un **bilan annuel récapitulatif**, intégrant les données consolidées des quatre trimestres. Ce tableau de bord global donne à la direction générale une **vision complète de l'évolution de la fonction RH**, servant de base aux ajustements budgétaires et décisionnels.

Etape 02 :(Les objectifs et facteurs clés de succès) Par ailleurs, les **objectifs fixés par la direction générale dans une période fixe** guident la construction et l'exploitation du tableau de bord. Ceux-ci incluent : la maîtrise des processus RH, la gestion rigoureuse de la masse salariale, la réduction de l'absentéisme, l'optimisation des coûts RH, le respect du budget de formation, l'amélioration du climat social, ainsi qu'une politique de recrutement plus performante. Le tableau de bord RH permet ainsi un **pilotage dynamique des ressources humaines**, favorisant l'anticipation, la réactivité et l'amélioration continue des pratiques de gestion du capital humain

Etape 03 :(Les indicateurs) L'élaboration du tableau de bord RH repose sur une **collaboration transversale** entre les différents responsables de services RH (formation, paie, recrutement, etc.). Chacun fournit les indicateurs propres à son domaine, que le responsable RH consolide dans un tableau global, enrichi par des commentaires d'analyse.

Ce processus collaboratif assure une **meilleure lisibilité des données sociales** et une **conformité avec les orientations stratégiques** de l'entreprise :

- **Analyse des données et interprétations des résultats** : Répartition comparée des effectifs de BNP Paribas El Djazaïr (janv.2022 vs janv. 2023)

1-1- Informations relatives au personnel de la Banque

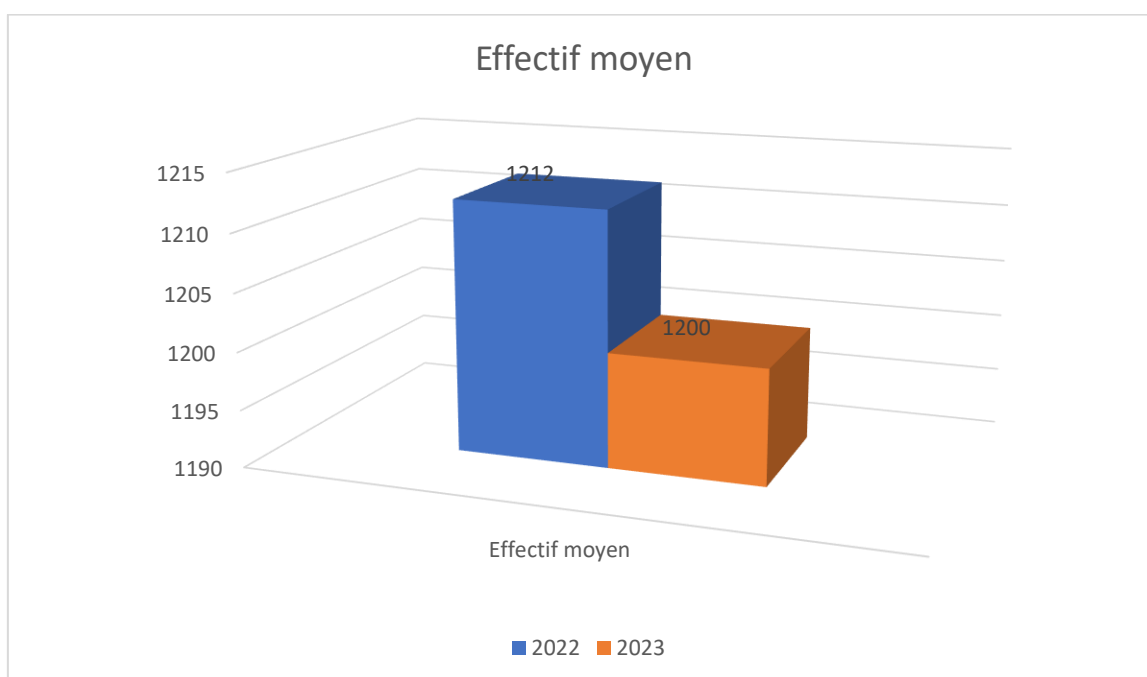
➤ Évolution des effectifs RH Janvier 2022-2023

Tableau 17:répartition de l'effectif moyen

Année	Janvier 2022	Janvier 2022
Effectif moyen	1212	1200
Evolution	-0,99 %	

Source : (BNP Paribas El Djazaïr, 2024)

Figure 7:Répartition comparée des effectifs de BNP Paribas El Djazaïr (janv.2022 vs janv.2023)



Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Interprétation :

. Évolution des effectifs : Une baisse maîtrisée et stratégique

En 2023, BNP Paribas El Djazaïr a enregistré une légère diminution de ses effectifs, passant de 1 212 salariés fin 2022 à 1 200 en 2023, soit une baisse de **12 postes**. Cette stabilité apparente masque cependant des réajustements internes significatifs, reflétant une transformation profonde de l'organisation.

. Digitalisation et automatisation des services

La banque a intensifié sa stratégie de digitalisation, avec des investissements majeurs dans les technologies numériques. En 2023, **56 % des agences** ont été équipées de guichets automatiques bancaires (GAB) multifonctions, réduisant ainsi la nécessité de personnel pour certaines tâches de guichet. Par ailleurs, des services tels que MyDigibank, e-banking et les chatbots ont été déployés pour automatiser des opérations courantes. Ces initiatives ont permis une optimisation des ressources humaines, notamment par le non-renouvellement naturel de certains contrats (départs à la retraite et en fin de CDD non remplacés). (BNP Paribas El Djazaïr, 2024).

. Transformation organisationnelle vers plus d'agilité

La banque renforce ses **fonctions supports** (data, conformité, IT), souvent plus concentrées, avec des **équipes plus qualifiées mais moins nombreuses**. Cette réorganisation a conduit à une partie des effectifs « traditionnels » a donc été **réduite ou redéployée**, notamment dans les strates hiérarchiques intermédiaires. La nouvelle gouvernance (multiplication des comités, travail transversal) favorise **l'agilité plutôt qu'une croissance en volume des effectifs**. (BNP Paribas El Djazaïr, 2024)

. Rationalisation budgétaire dans un contexte économique exigeant

Face à une conjoncture économique marquée par une pression sur la rentabilité et une régulation bancaire accrue, BNP Paribas El Djazaïr a adopté une politique de maîtrise des charges de personnel. La légère baisse des effectifs reflète une allocation plus rigoureuse des ressources humaines, sans compromettre la performance ni la qualité de service. (BNP Paribas El Djazaïr, 2024)

. Investissement dans la montée en compétences

Plutôt que d'augmenter le nombre d'employés, la banque a misé sur la montée en compétences de ses collaborateurs. Des programmes de formation internes, tels que « Fabrikademy », ont été lancés pour permettre à un nombre restreint d'agents d'assumer plus de responsabilités. Cette approche privilégie la qualité sur la quantité, avec des employés mieux formés et mieux adaptés aux nouveaux outils, notamment dans le domaine numérique. (BNP Paribas El Djazaïr, 2024)

Conclusion

La légère baisse des effectifs en 2023 chez BNP Paribas El Djazaïr n'est pas le signe d'un recul, mais plutôt le reflet d'une transformation stratégique vers une banque plus digitale, agile et spécialisée. Cette évolution s'inscrit dans une logique d'optimisation des ressources humaines, d'investissement dans les compétences et d'engagement en faveur de la responsabilité sociale et environnementale.

➤ Répartition par structure hiérarchique :

Agent de maîtrise : L'agent de maîtrise occupe une position intermédiaire entre les employés d'exécution et l'encadrement supérieur. Il est responsable d'une équipe, d'un service ou d'une unité opérationnelle.

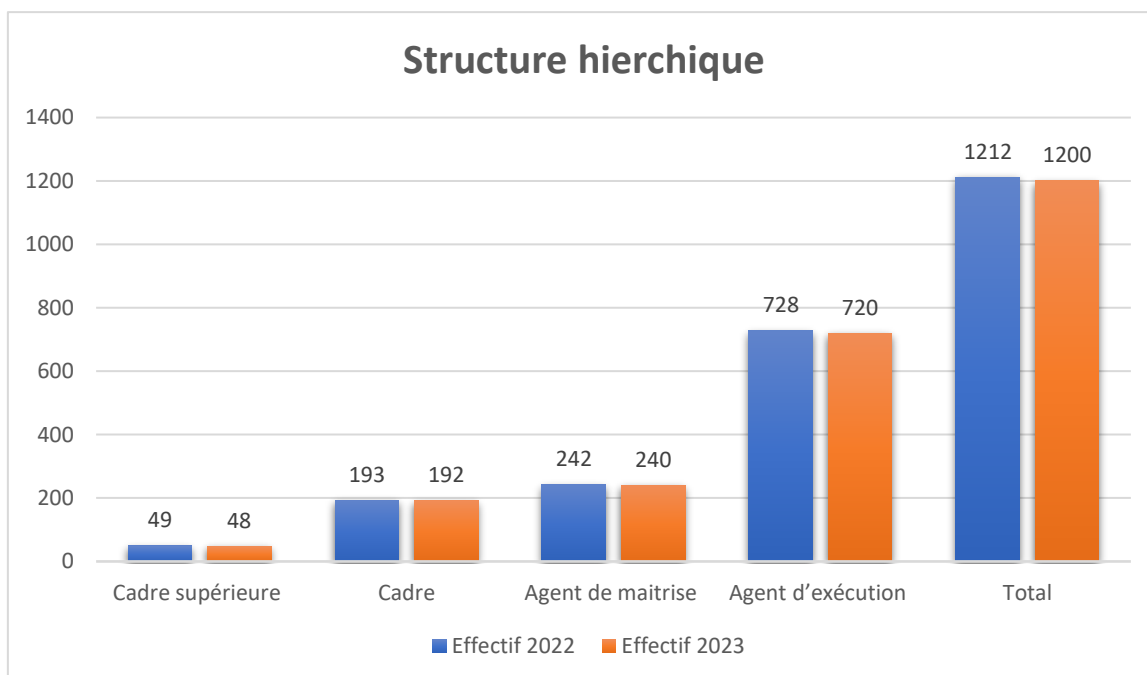
Agent d'exécution : L'agent d'exécution est un salarié qui réalise des tâches opérationnelles selon des consignes précises, sous la supervision d'un agent de maîtrise ou d'un cadre.

Tableau 18:répartition des effectifs par structure hiérarchique

Année	Janvier 2022	2022 (%)	Janvier 2023	2023 (%)
Cadre supérieure	49	4%	48	4%
Cadre	193	15.9%	192	16%
Agent de maitrise	242	20%	240	20%
Agent d'exécution	728	60.1%	720	60%
Total	1212	100%	1200	100%

Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Figure 8: Répartition comparée des effectifs par structure hiérarchique de BNP Paribas El Djazaïr (2022 vs 2023)



Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Interprétation :

La **stabilité hiérarchique** reflète une **gestion des effectifs maîtrisée**. La légère baisse globale (1212 → 1200) suggère un recentrage sur les **compétences clés** sans réduction brutale, ce qui est cohérent avec une stratégie de **consolidation après croissance**. Le maintien du ratio cadres/employés montre que la banque mise toujours sur une structure pyramidale fonctionnelle, adaptée à une banque de réseau en pleine **digitalisation** (moins besoin de supervision physique, mais maintien des fonctions de coordination stratégique).

Hausse des profils cadres spécialisés : L'ouverture du **deuxième centre d'affaires professionnel** en 2023 illustre ce point : il requiert des cadres seniors (experts en financements professionnels) dédiés aux grands comptes. Ce nouveau format de service personnalisé entraîne une hausse du nombre de managers ou experts (cadres). De même, la modernisation numérique des agences (56 % des agences équipées de GAB multifonctions) réduit la charge des simples guichetiers, permettant de redéployer une partie des effectifs sur des postes à responsabilité plus élevés (ex. conseillers patrimoniaux, gestionnaires de clientèle entreprise).(BNP Paribas El Djazaïr, 2024)

➤ **La répartition des effectifs par type de contrat de travail :**

CDI : La quasi-totalité des collaborateurs est en Contrat à Durée Indéterminée (CDI). En banque, les postes sont stables et pérennes, surtout pour assurer la qualité du service.

CDD : Les Contrats à Durée Déterminée sont minoritaires. Ils concernent généralement des remplacements ponctuels (congrés, pic d'activité, projets spécifiques, par ex. études de marché digital) ou des missions précises (contrôles, audit interne).

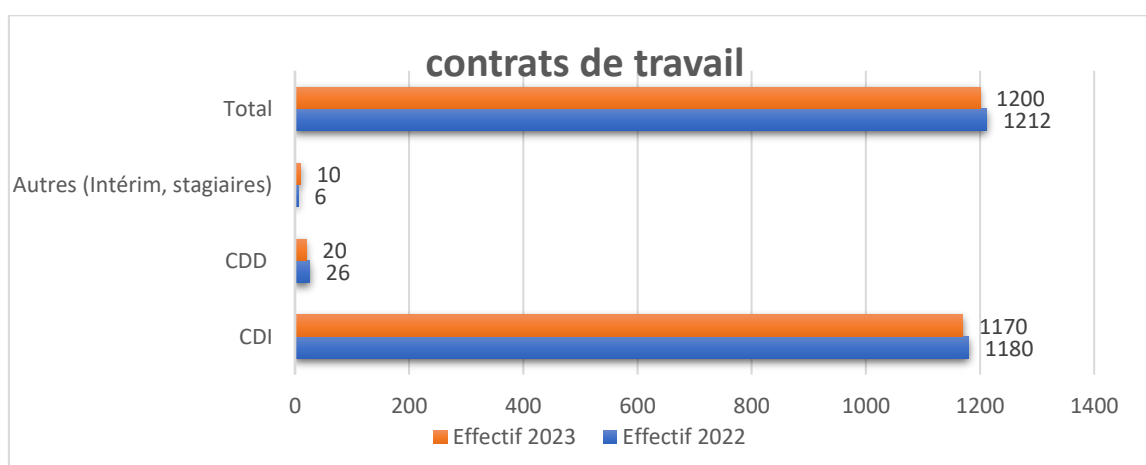
Intérim : Très marginal dans le secteur bancaire algérien, l'intérim sert surtout pour des besoins courts termes (ex. campagne marketing, événements). En pratique, BNP Paribas El Djazaïr devrait s'appuyer sur des prestataires externes pour des tâches temporaires (nettoyage, maintenance), l'intérim étant rare en interne.

Tableau 19:répartition des effectifs par type de contrat de travail :

Type de contrat	Janvier 2022	2022 (%)	Janvier 2023	2023 (%)
CDI	1180	97.4 %	1170	97.5%
CDD	26	2.1%	20	1.7%
Autres (Intérim, stagiaires)	6	0.5%	10	0.8%
Total	1212	100%	1200	100%

Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Figure 9:Répartition comparée des effectifs par contrat de travail de BNP Paribas El Djazaïr (2022 vs 2023)



Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Interprétation :

Le très fort taux de CDI (97%) confirme la volonté de stabiliser les ressources humaines, signe de confiance mutuelle entre l'organisation et ses salariés. Cela correspond à une stratégie RH durable et cohérente avec le modèle de développement de la banque, qui requiert une main-d'œuvre qualifiée et fidèle.

Accroissement de profils spécialisés : La montée en puissance du numérique incite à recourir à des profils experts en CDD/CDI ou en détachement pour des projets spécifiques. Le lancement de nouvelles plateformes E-Banking et l'usage de la data suggèrent un recours accru à des spécialistes (IT, data scientists, etc.), souvent recrutés par projet ou détachement, afin d'accélérer l'innovation. Les **Career Days** de BNP Paribas El Djazaïr se sont déroulés récemment, offrant aux collaborateurs une série d'activités visant à promouvoir la mobilité interne et le développement des compétences. L'événement a inclus des webinaires inspirants, des ateliers sur les outils digitaux RH, des fresques du climat et des animations digitales axées sur des thématiques stratégiques telles que l'agilité, l'intelligence artificielle, la durabilité et la gestion des données. Un moment fort de ces journées a été le **Carrefour des Métiers**, qui a permis aux employés de découvrir la diversité des parcours professionnels possibles au sein de la banque et d'échanger directement avec des représentants de différents métiers

Stabilisation des CDI : En parallèle, la quasi-stagnation de l'effectif total et les objectifs de fidélisation peuvent inciter la banque à privilégier des CDI pour renforcer la cohésion interne. Les efforts sur la formation interne (par ex. Fabrikademy) permettent d'intégrer en CDI des jeunes formés à ses outils, réduisant la dépendance aux prestataires externes. L'équilibre contrat fixe/roulant est donc ajusté pour concilier agilité digitale et pérennité des compétences.

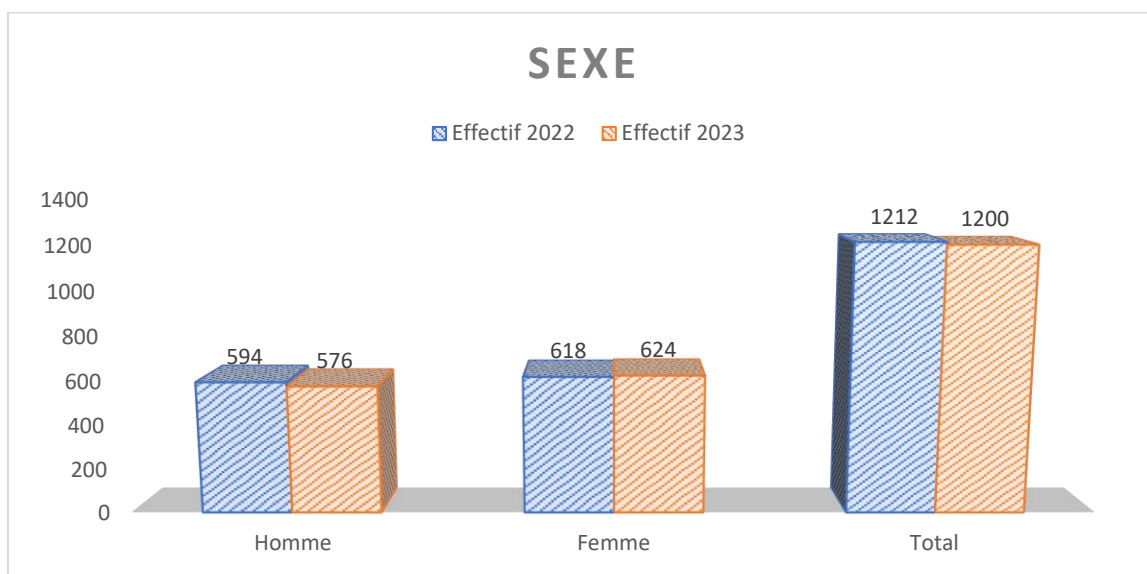
➤ **La répartition des effectifs par Sexe :**

Tableau 20:La répartition des effectifs par Sexe

Sexe	Janvier 2022	2022 (%)	Janvier 2023	2023 (%)
Homme	594	49%	576	48%
Femme	618	51%	624	52%
Total	1212	100%	1200	100%

Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Figure 10:Répartition comparée des effectifs par SEXE de BNP Paribas El Djazaïr (2022 vs 2023)



Source : construit par nos soins d’après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Interprétation

La légère progression de la proportion féminine (+1 point) montre un engagement de BNP Paribas El Djazaïr envers **l’égalité professionnelle**. Cela reflète une politique RH moderne qui valorise la diversité et l’inclusion des critères de plus en plus prisés dans les **évaluations ESG** (Environnement, Social, Gouvernance) que surveillent les maisons mères des banques. Cela contribue également à l’image de marque employeur et à la conformité aux standards RSE du groupe BNP Paribas à l’échelle mondiale de BNP Paribas SA.(BNP Paribas El Djazaïr, 2024)

Mixité renforcée : La banque met l’égalité homme-femme au cœur de sa politique RH (notamment via le partenariat « **Women In Africa** » qui soutient le leadership féminin en Afrique). On peut en attendre une légère augmentation de la part des collaboratrices, reflétant cet objectif RSE. Cet engagement se traduit aussi par des actions internes (formation) pour promouvoir les femmes dans les postes à responsabilités.(BNP Paribas El Djazaïr, 2024).

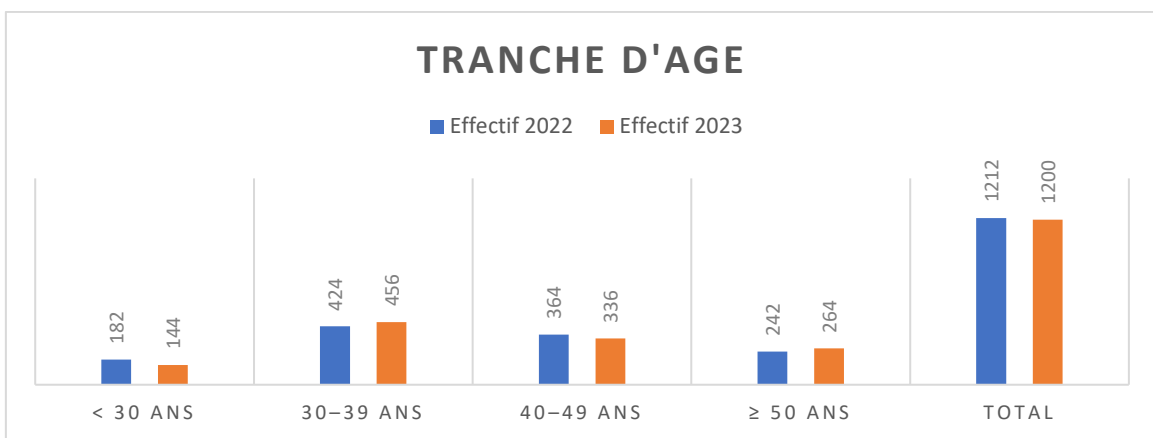
➤ Répartition des effectifs par tranche d’âge :

Tableau 21:La répartition des effectifs par tranche d’âge :

Tranche d'âge	Janvier 2022	2022 (%)	Janvier 2023	2023 (%)
< 30 ans	182	15%	144	12%
30–39 ans	424	35%	456	38%
40–49 ans	364	30%	336	28%
≥ 50 ans	242	20%	264	22%
Total	1212	100%	1200	100%

Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Figure 11: Répartition comparée des effectifs par tranche d'âge de BNP Paribas El Djazaïr (2022 vs 2023)



Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

La part croissante des 30–39 ans montre que la banque capitalise sur une population active expérimentée mais dynamique, idéale pour manager les projets de transition digitale et réglementaire. **L'augmentation des plus de 50 ans** reflète un maintien volontaire des savoirs critiques et une fidélisation du personnel senior (proche de la retraite). La baisse des < 30 ans indiquent peut-être un ralentissement du recrutement junior et une exigence accrue sur les profils.

Pour supporter la digitalisation (MyDigibank, nouvelles plateformes E-banking), la banque a formé et recruté de jeunes talents techniques. Par exemple, en 2023 elle a organisé un programme de formation « Fabrikademy » (17 apprentis en informatique) dont 10 ont été embauchés dans des métiers du numérique. Cet afflux de jeunes professionnels permet de dynamiser les effectifs et de répondre aux besoins en compétences digitales (data, pilotage, robots). (BNP Paribas El Djazaïr, 2024)

Conclusion transversale :

La structure RH de BNP Paribas El Djazaïr, entre stabilité des contrats, équilibre hommes-femmes, et hiérarchie claire, soutient pleinement les orientations stratégiques du groupe :

- Transformation numérique,
- Conformité réglementaire,
- Ancrage territorial (maillage en agences),
- Politique de responsabilité sociale (RSE).

1-2-Choix et calcul des indicateurs : comparaisons entre janvier 2022 et janvier 2023

1-2-1- Indicateurs économiques :

➤ La productivité par employé :

La productivité par employé : désigne le rapport entre une production (ou un résultat) et les ressources utilisées pour l'obtenir. Dans le contexte d'une entreprise, elle mesure l'efficacité avec laquelle les ressources (souvent humaines) sont utilisées pour générer de la valeur.

Tableau 22:La productivité par employé :

Formule de calcul	Productivité = chiffre d'affaires / effectif moyen	
Mois	Janvier 2022	Janvier 2023
Chiffre d'affaires/ DA	1,27 milliards DZD	1,3 milliards DZD
Effectif Moyen	1212	1200
Productivité	1047854,785 DA	1083333,333 DA
Evolution	-----	+35478,545

Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Interprétation :

Légère amélioration de la performance en janvier 2023 : le chiffre d'affaires a augmenté de tandis que l'effectif a légèrement diminué de **-0,99 %**, ce qui a permis une hausse de la

productivité par employé (passant de 1 047 854 DA à 1 083 333 DA). Cela traduit une meilleure efficacité opérationnelle avec moins de ressources humaines.

1-2-2-Indicateurs de Climat Social

- indicateur du mouvement personnel :

➤ Le turnover (rotation de l'emploi)

Le turnover (rotation de l'emploi) : Le turnover (ou *taux de rotation du personnel*) mesure le taux de départ des employés d'une entreprise sur une période donnée (mensuelle). Il reflète la mobilité volontaire (démissions) ou involontaire (licenciements, retraites, décès) des salariés.

Tableau 23:Le turnover (rotation de l'emploi)

Formule de calcul	Turn Over = Nombres de départs* 100 / Effectifs moyen	
Mois	Janvier 2022	Janvier 2023
Nombres de départ* 100	20* 100	8* 100
Effectifs moyen	1212	1200
Turn Over	1,7 %	0,7%
Evolution	-----	-1%

Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Interprétation :

Entre janvier 2022 et janvier 2023, le taux de turnover est passé de 1,7% à 0,7%, ce qui reflète une forte baisse de la mobilité du personnel. Cela signifie que moins d'employés ont quitté l'entreprise en janvier 2023 par rapport à l'année précédente. Cette diminution peut traduire une meilleure rétention des talents, un climat social plus stable ou une réduction des départs volontaires et involontaires. Elle est généralement perçue positivement, surtout si elle s'accompagne d'une hausse de la productivité, comme c'est le cas ici.

➤ Taux de démission

Le taux de démission : est un indicateur RH qui mesure la proportion des salariés ayant quitté volontairement l'entreprise (par démission) sur une période donnée.

Tableau 24:Taux de démission

Formule de calcul	Taux de démission = Nombre des démissions mensuelle* 100 / Total des départs	
Mois	Janvier 2022	Janvier 2023
Nombre des démissions mensuelle * 100	8* 100	2* 100
Nombres de départ	20	8
Taux de démission	40%	25%
Evolution	-----	-15%

Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Interprétation :

En janvier 2022, 40 % des départs étaient des démissions, contre 25 % en janvier 2023. Cela signifie qu'en 2023, la part des départs volontaires a diminué, au profit probablement de départs involontaires (licenciements, retraites, etc.). Un taux de démission faible montrera généralement un climat social favorable et de bonnes conditions de travail, stabilité, mouvements des travailleurs et un salaire satisfaisant. Pour BNP Paribas El Djazaïr, cette évolution pourrait traduire une **meilleure maîtrise des causes de démissions**, et une stabilisation des effectifs.

➤ Taux d'absentéisme

Le **taux d'absentéisme** est un indicateur clé en ressources humaines qui mesure la proportion du temps de travail perdu à cause des absences (maladie, congés non planifiés, absences injustifiées...) par rapport au temps de travail total théorique.

Tableau 25:Taux d'absentéisme

Formule de calcul	Taux d'absentéisme = Nombre d'heures d'absences* 100/ Nombre d'heures théoriques travaillés (volume horaire mensuel globale)
--------------------------	---

Mois	Janvier 2022	Janvier 2023
Nombre d'heures d'absences* 100	5 000h * 100	3 696h * 100
Volume horaire mensuel globale = volume horaire théorique× effectif.	=7*22*1212 =186648h	=7*22*1200 =184800h
Taux d'absentéisme	3%	2%
Evolution	-----	-1%

Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Interprétation :

Le taux d'absentéisme est diminué entre janvier 2022 et janvier 2023, à 2 %, avec une légère variation du nombre d'heures d'absence (5 000h à 3696h) et du volume horaire global (186 648h à 184 800h).

Cette diminution reflète une bonne gestion de la présence du personnel au sein de BNP Paribas El Djazaïr. Elle peut indiquer un environnement de travail sain, un bon climat social, et une politique RH efficace en matière de santé et de bien-être au travail. Le maintien du taux à un niveau bas est un indicateur positif de performance sociale.

1-2-3-indicateurs de formation :

➤ Taux de salariés formés

Le **taux de salariés formés** mesure la part des employés ayant bénéficié d'au moins une action de formation durant une période donnée (généralement une année), par rapport à l'effectif total de l'entreprise.

Tableau 26:Taux de salariés formés :

Formule de calcul	Taux de salariés formés = nombre de salariés formés *100/ effectif moyen	
Mois	Janvier 2022	Janvier 2023

Nombre de salariés formés*100	250*100	400*100
Effectif moyen	1212	1200
Taux de salariés formés	21%	33.33%
Evolution	-----	+11,33%

Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Interprétation :

Entre janvier 2022 et janvier 2023, le taux de salariés formés chez BNP Paribas El Djazaïr est passé de 21 % à 33,33 %, soit une hausse de 12 points. Cela reflète une politique renforcée de développement des compétences et d'investissement dans la formation continue du personnel. Cette progression illustre l'engagement de l'entreprise envers la montée en compétence de ses équipes, un levier essentiel pour améliorer la performance et accompagner les évolutions du secteur bancaire.

La banque met clairement l'accent sur la montée en compétences et la digitalisation de ses collaborateurs. Le rapport 2022 souligne ainsi le renforcement de la « qualité de service » et l'accélération des investissements dans la digitalisation et les nouvelles technologies. Concrètement, BNP Paribas El Djazaïr a lancé en 2022 le programme « Paperless » (modèle « sans papier »), portant plus de 35 initiatives de digitalisation des processus, et a inauguré « Fabrikademy », une formation intensive gratuite aux métiers du numérique destinée à favoriser l'inclusion socio-professionnelle. Le rapport 2023 fait état de la première promotion de Fabrikademy (17 diplômés) dont 10 ont déjà trouvé un emploi (dont 4 au sein de la banque), illustrant les résultats tangibles de ce dispositif. Plus généralement, la banque lie explicitement le développement des compétences à sa performance : elle attribue la solidité de ses résultats financiers aux « efforts » de ses équipes et s'engage à poursuivre l'excellence technologique pour « optimiser les parcours » clients et accroître l'efficacité opérationnelle

1-2-4- indicateur de Stabilité du personnel :

➤ Taux de rétention du personnel

Le taux de rétention du personnel indique la capacité d'une entreprise à fidéliser ses salariés sur une période donnée. Plus ce taux est élevé, plus l'entreprise réussit à garder ses employés

Tableau 27:Taux de rétention du personnel

Formule de calcul	Taux de rétention du personnel = Nombre d'employées au début du mois +embauche - départs*100 / Nombre d'employées au début du mois +embauche	
Mois	Janvier 2022	Janvier 2023
(Nombre d'employées au début du mois +embauche - départ) *100	(1232+8-20) *100	(1208+4-8) *100
Nombre d'employées au début du mois +embauche	1240	1212
Taux de rétention du personnel	98,4%	99,3%
Evolution	-----	+0,9%

Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Interprétation :

La légère hausse du taux de rétention (de 98,4 % à 99,3 %) reflète l'efficacité des politiques RH centrées sur l'engagement. BNP Paribas El Djazaïr mise sur l'intégration et la formation continue (séminaires d'accueil, plans de carrière, développement des compétences techniques...) pour fidéliser ses collaborateurs . Elle développe aussi une culture d'entreprise solidaire (événements RSE, programmes inclusion/diversité, aide humanitaire) qui renforce l'appartenance. Par exemple, la 8^e édition de « Courons pour la Solidarité » a réuni plus de 600 personnes (dont 250 collaborateurs) pour soutenir l'association ERRIFK

Ces initiatives, couplées à l'amélioration concrète du cadre de travail (siège HQE, accessibilité, digitalisation des outils...), favorisent la stabilité des effectifs et la reconnaissance des équipes. Elles expliquent ainsi la très faible rotation du personnel et la qualité de vie au travail accrue, en cohérence avec la stratégie globale de développement durable et de transformation digitale du groupe.(BNP Paribas El Djazaïr, 2024)

Les *Career Days* permettent aux collaborateurs de mieux connaître les opportunités de carrière internes, de découvrir différents métiers de la banque, et de se projeter dans leur évolution professionnelle. En valorisant la mobilité interne, la formation continue, et en créant un espace d'échange sur les parcours professionnels, l'événement renforce le sentiment d'appartenance et l'engagement des salariés. Cela contribue à réduire le taux de démission et à fidéliser les talents, en répondant à leurs attentes d'évolution et de reconnaissance.

1-2-5-Indicateurs de sécurité

➤ Taux de gravité

Le **taux de gravité** est un indicateur qui mesure la sévérité des accidents du travail survenus dans une entreprise, en fonction du nombre de journées perdues à cause de ces accidents.

Tableau 28:Taux de gravité

Formule de calcul	Taux de gravité = (Nombre de jours d'arrêt × 1 000) / Nombre d'heures travaillées	
Mois	Janvier 2022	Janvier 2023
Nombre de jours d'arrêt × 1 000	0	0
Nombre d'heures travaillées.	=7*22*1212 =186648	=7*22*1200 =184800
Taux de gravité	0	0
Evolution	-----	0

Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Interprétation :

BNP Paribas El Djazaïr met en avant un ancrage fort dans une politique RSE incluant la santé et la sécurité au travail. Elle a notamment lancé en janvier 2022 un programme « Paperless Office » pour dématérialiser et moderniser l'espace de travail, et multiplie parallèlement des actions sociales et écologiques (nettoyage de plage au titre de sa démarche durable. Ces initiatives s'inscrivent dans sa stratégie globale de transformation durable visant à améliorer les conditions de travail et le bien-être des collaborateurs. Le maintien d'un taux de gravité à zéro en janvier 2022 et 2023 (aucun jour perdu pour accident) atteste vraisemblablement de l'efficacité de ces politiques internes de prévention (formations, protocoles de sécurité, amélioration continue de l'environnement de travail) en cohérence avec sa stratégie RSE.

Etape 04 : Le system de tableau de bord

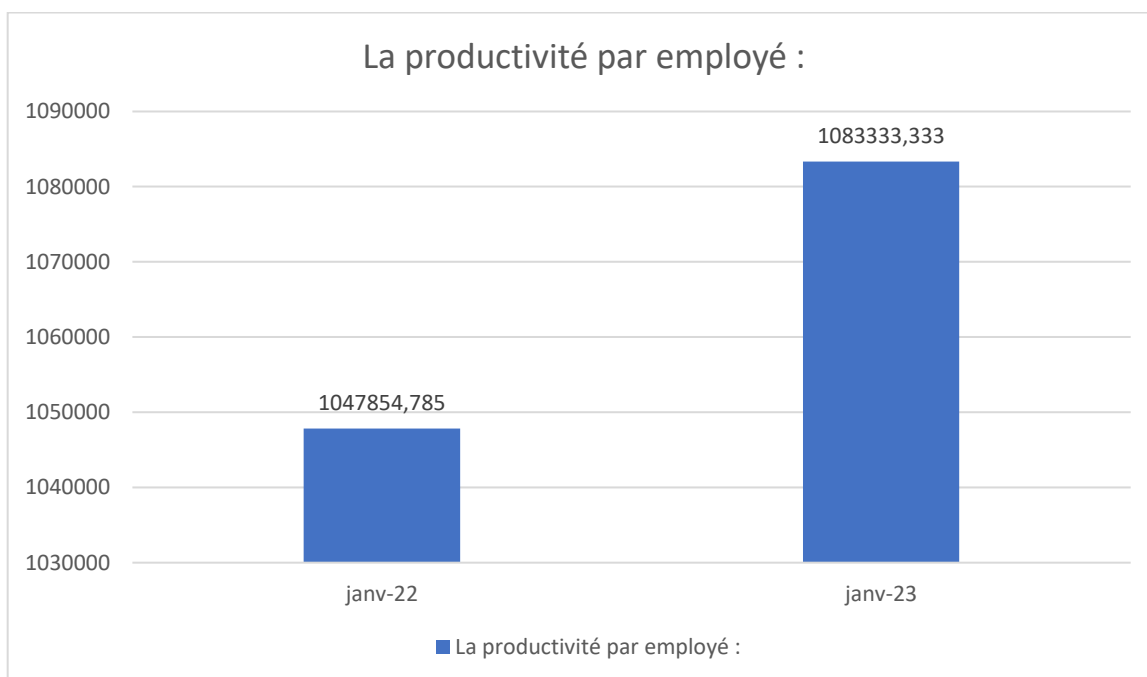
Cette étape représente l'interface centrale du tableau de bord. C'est un instrument de contrôle rigoureux et de gestion en direct pour atteindre les objectifs fixés. Elle offre au gestionnaire une perspective globale et instantanée des performances, sans avoir besoin de traitement ou d'analyse complexe.

Cette page est efficace grâce à une représentation visuelle adéquate et pertinente des indicateurs principaux. L'option des graphiques doit être attentivement réfléchi et en adéquation avec le message à transmettre, pour permettre une assimilation rapide des informations et une prise de décision efficace.

La présente phase comporte le choix du progiciel : Alors on a choisi le logiciel « Microsoft Excel » comme outil d'application pour construire les pages d'indicateurs choisis.

➤ **Taux de productivité par employé**

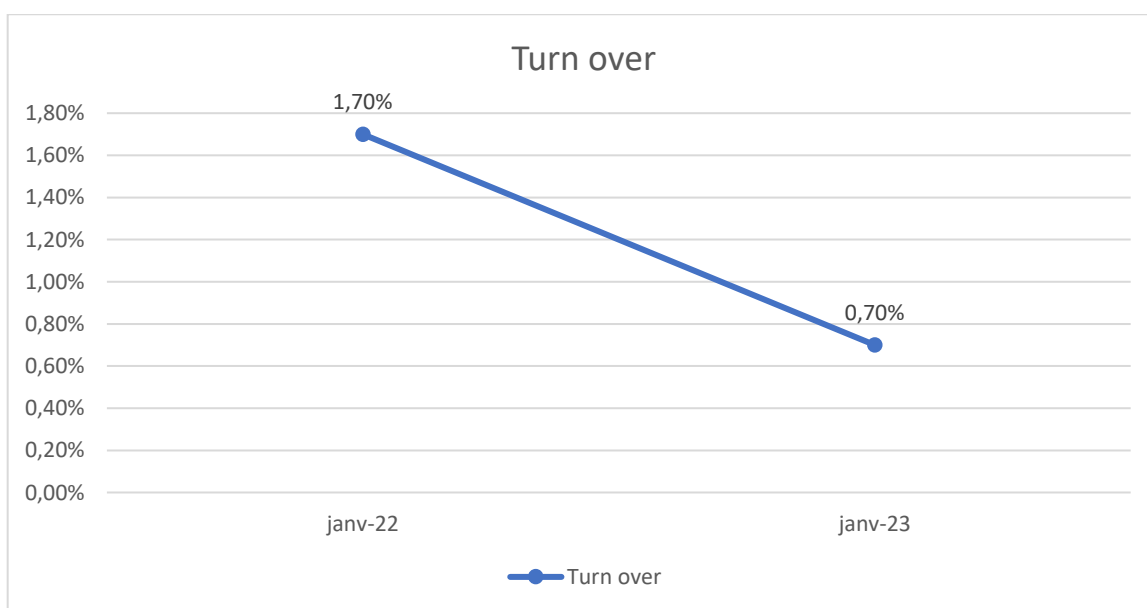
Figure 12: représentation graphique de l'indicateur de productivité entre janvier 2022 et janvier 2023 :



Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

➤ **Taux de Turn over**

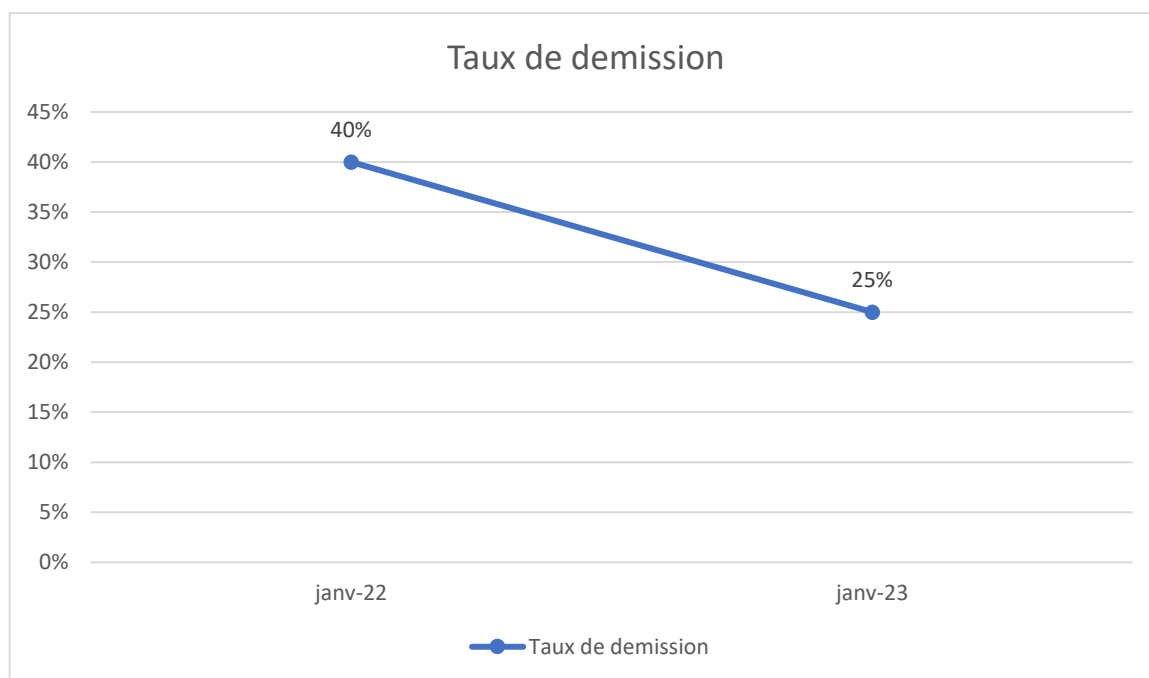
Figure 13 représentation graphique de l'indicateur Turn over entre janvier 2022 et janvier 2023 :



Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

➤ **Taux de démission**

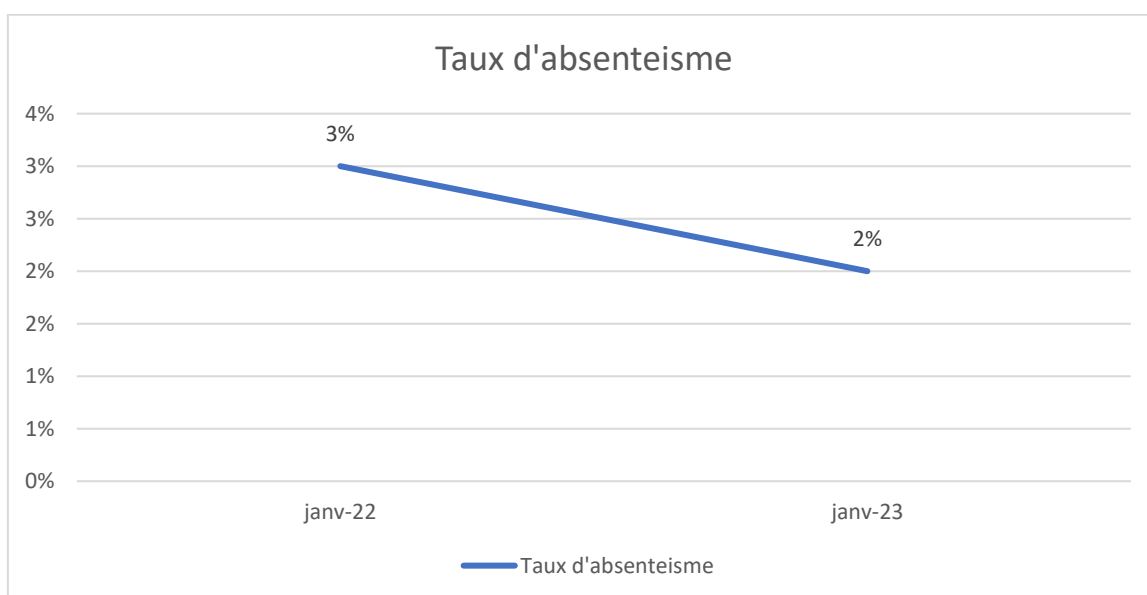
Figure 14 représentation graphique de l'indicateur taux de démission entre janvier 2022 et janvier 2023



Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

➤ **Taux d'absentéisme**

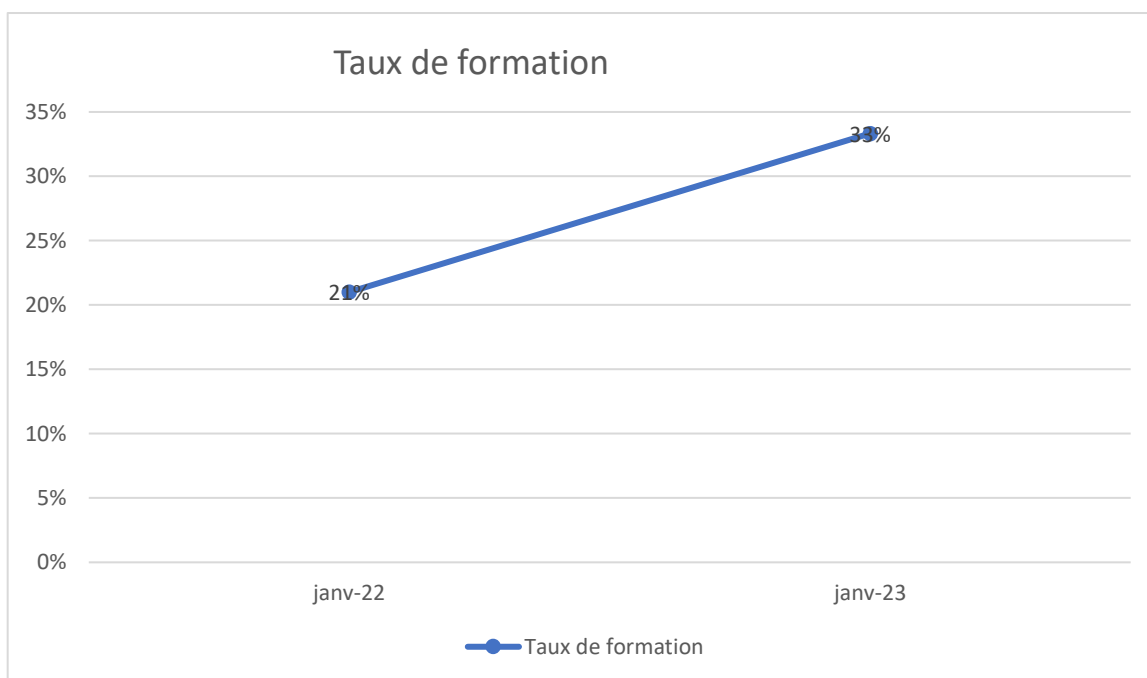
Figure 15 représentation graphique de l'indicateur taux d'absentéisme entre janvier 2022 et janvier 2023



Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

➤ **Taux de formation**

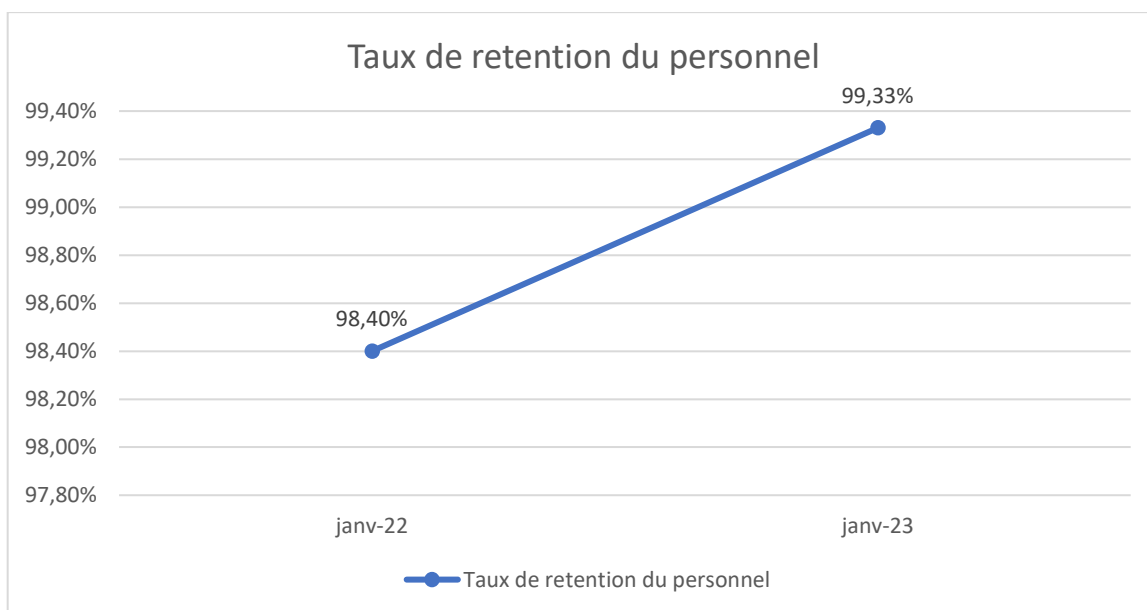
Figure 16 représentation graphique de l'indicateur taux de formation entre janvier 2022 et janvier 2023



Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

➤ **Taux de rétention du personnel**

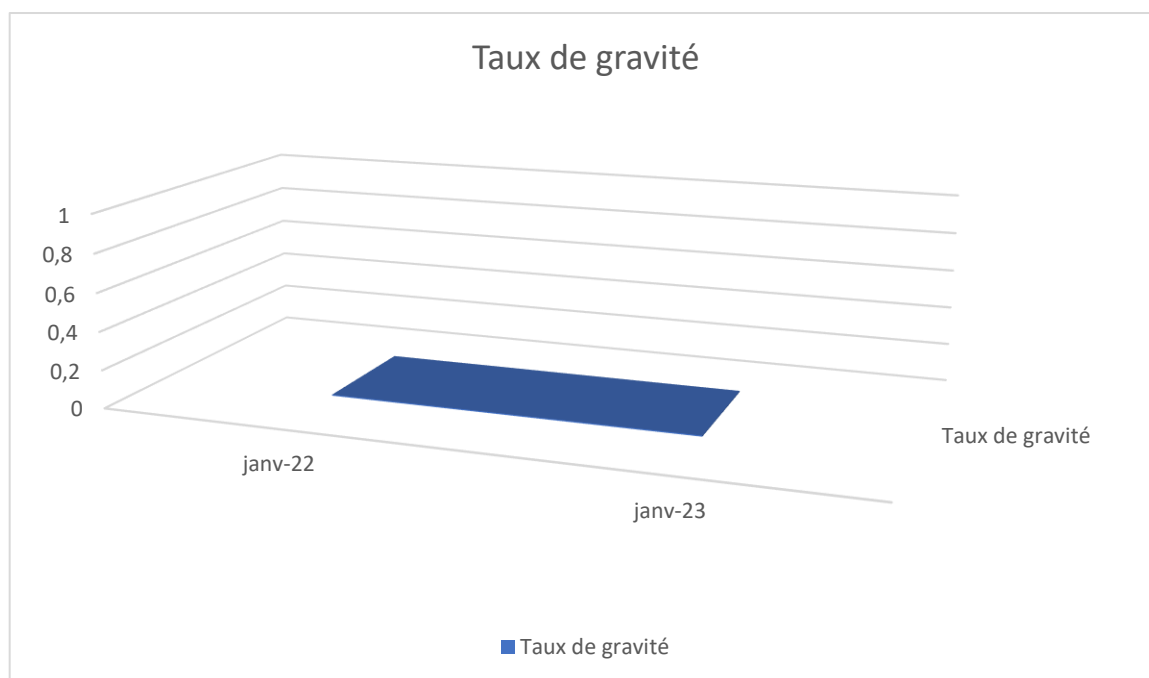
Figure 17 : représentation graphique de l'indicateur taux de rétention du personnel entre janvier 2022 et janvier 2023



Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

➤ **Taux de gravite**

Figure 18: représentation graphique de l'indicateur taux de gravite entre janvier 2022 et janvier 2023



Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Etape 05 : Audit du système

La banque évolue continuellement avec le temps, ce qui peut entraîner une perte progressive de la pertinence de certains indicateurs. Cette perte se manifeste par un écart entre les informations fournies par l'indicateur et la réalité observée sur le terrain.

Donc, il est important de conduire des audits du tableau de bord social afin d'avoir une cohérence avec les nouveaux objectifs.

3-La mise en œuvre d'un tableau de bord Rh du mois janvier 2022 et janvier 2023 et un tableau de bord comparatif du janvier 2022 et janvier 2023

Tableau 29: la mise en œuvre d'un tableau de bord Rh du mois janvier 2022

Indicateurs	Résultat	
	Unité de mesure	Réalisation du mois de janvier 2022

Planification des effectifs			
Effectifs Moyen		Agent	1212
Effectif par type de contrat	CDI	Agent	1180
	CDD		26
Effectif par CSP	CS	Agent	49
	C		193
	M		242
	E		728
Sexe	H	Agent	594
	F		618
Productivité par employé		DA	1047854,785
Mouvement de personnel			
Départ		Agent	20
Entrées		Agent	8
Turn-over		%	1,7
Taux de démission		%	40
Absentéisme			
Heures d'absences		Heures	5 000
Taux absentéisme		%	3
Taux de présence		%	97
Formation			
Nombre de salariés formés		Agent	250
Taux de formation		%	21

Stabilité du personnel		
Taux de rétention	%	98,4
Sécurité		
Nombre d'accident	Accidents	0
Nombre de jours arrêt	Jours	0
Taux de gravité	%	0
Le service paie		
Taux d'erreurs paie	%	0

Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Tableau 30:la mise en œuvre d'un tableau de bord Rh du mois janvier 2023

Indicateurs		Résultat	
		Unité de mesure	Réalisation du mois de janvier 2023
Planification des effectifs			
Effectifs Moyen		Agent	1200
Effectif par type de contrat	CDI	Agent	1170
	CDD		20
Effectif par CSP	CS	Agent	48
	C		192
	M		240
	E		720
Sexe	H	Agent	576
	F		624

Productivité par employé	DA	1083333,333
Mouvement de personnel		
Départ	Agent	8
Entrées	Agent	4
Turn-over	%	0,7
Taux de démission	%	25
Absentéisme		
Heures d'absences	Heures	3696
Taux absentéisme	%	2
Taux de présence	%	98
Formation		
Nombre de salariés formés	Agent	400
Taux de formation	%	33,33
Stabilité du personnel		
Taux de rétention	%	99,3
Sécurité		
Nombre d'accident	Accidents	0
Nombre de jours arrêt	Jours	0
Taux de gravité	%	0
Le service paie		
Taux d'erreurs paie	%	0

Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Tableau 31: La mise en œuvre d'un tableau de bord comparatif du mois janvier 2022 et janvier 2023

Indicateurs		Résultat			
		Réalisation du mois janvier 2022	Réalisation du mois janvier 2023	Ecart (janv. 23- janv.22)	Commentaires
Planification des effectifs					
Effectifs Moyen		1212	1200	-12	L'effectif moyen le plus élevée est celui de janvier 2022 avec un écart de -12
Effectif par type de contrat	CDI	1180	1170	-10	La majorité des agents sont liés à BNP Paribas el djazair par des contrats CDI.
	CDD	26	20	-6	
Effectif par CSP	CS	49	48	-1	La catégorie socioprofessionnelle la plus la plus dominante est celle des agents d'exécution soit en janvier 20222 ou en janvier 2023.
	C	193	192	-1	
	M	242	240	-2	
	E	728	720	-8	
Sexe	H	594	576	-18	Augmentation le nombre des femmes
	F	618	624	+6	
Productivité par employé		1047854,785	1083333,333	+35478,548	La Productivité par employé du janvier 2022 a élevé de +35478,548 par rapport au janvier 2023
Mouvement de personnel					
Départ		20	8	-2	Le nombre des départs réduit en janvier2019
Entrées		8	4	-4	Un nombre des entrés en

				janvier2023 est diminuer
Turn-over	1,7	0,7	-1	Le taux turnover est faible en janvier2023 et en janvier 2022
Taux de démission	40	25	-15	Il y a une baisse remarquable du taux du mois janvier 2023par rapport au mois janvier 2022
Absentéisme				
Heures d'absences	5 000	3696	-1307	BNP Paribas El Djazaïr a enregistré 5 000 heures d'absence en janv. 22, contre 3 696 heures en janv. 2023
Taux absentéisme	3%	2%	-1	Le taux d'absentéisme est diminuer avec un écart -1
Taux de présence	97%	98%	1	Taux de présence est satisfaisant
Formation				
Nombre de salariés formés	250	400	150	Le nombre des salariés formés est satisfaisant dans les deux périodes
Taux de formation	21%	33,33%	12,33	Le taux de formation du janvier 2022 a élevé par rapport au janvier 2023
Stabilité du personnel				

Taux de rétention	98,4%	99,3%	0,9	Le taux de rétention est fort en janvier 2022 et en janvier 2023
Sécurité				
Nombre d'accident	0	0	0	BNP Paribas el djazair n'a constaté aucun accident durant ses deux périodes
Nombre de jours arrêt	0	0	0	Le nombre des jours arrêt est égal à zéro durant ses deux périodes
Taux de gravité	0%	0%	0%	Le taux de gravité est 'néant'
Le service paie				
Taux d'erreurs paie	0	0	0	On constate aucune erreur de paie en raison de l'utilisation des logiciels informatiques dans la réalisation des différentes tâches ce qui permet de montrer l'efficacité du service paie.

Source : construit par nos soins d'après les données du service RH du BNP Paribas El Djazaïr

Etape 06 : Le reporting social a pour but de rendre compte, de manière claire et synthétique, de l'évolution des principaux indicateurs RH sur une période donnée (mensuelle, trimestrielle ou annuelle), en les confrontant aux objectifs fixés. Il facilite la prise de décision managériale, le pilotage de la politique RH et la communication interne.

SECTION 02 : discussion des résultats et Recommandations

1-POINT FORT :

➤ **Conception synthétique et ciblée**

Le tableau de bord RH de BNP Paribas El Djazaïr est construit de manière synthétique, avec un nombre limité d'indicateurs, ce qui facilite à la fois son élaboration et son exploitation.

➤ **Alignement stratégique**

La méthode adoptée repose sur la prise en compte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Le tableau de bord assure un suivi régulier, notamment mensuel, des réalisations par rapport à ces objectifs.

➤ **L'élaboration des tableaux de bord opérationnels spécifique**

La banque, passe par l'élaboration des tableaux de bord opérationnels à savoir le tableau de bord de formation, de rémunération, mobilité interne...etc. Pour enfin arriver à la construction d'un tableau de bord consolidé de la fonction RH. L'élaboration des tableaux de bord opérationnels va lui permettre d'apprécier la performance de chaque activité de la fonction RH.

➤ **Collaboration entre différents départements**

La construction du tableau de bord RH découle d'une collaboration entre divers responsables RH, illustrant ainsi une solide unité et un sens collectif au sein de la direction des ressources humaines.

2-POINT FAIBLE

• **Manque de rigueur dans le contrôle des données**

Il existe une faiblesse au niveau du contrôle et de la vérification rigoureuse des calculs réalisés.

• **Risque de manipulation des données**

Un risque est identifié : certains utilisateurs pourraient ajuster les chiffres pour refléter artificiellement de bonnes performances.

• **Données obsolètes ou non actualisées**

Le tableau de bord peut contenir des données dépassées, limitant la pertinence des analyses.

- **Accès difficile à certaines données sensibles**

L'accès à certaines données RH critiques reste contraignant, ce qui peut nuire à une vision complète et actualisée.

- **Absence de communication des objectifs aux salariés**

Le tableau de bord suit les résultats sans nécessairement informer les salariés sur les niveaux de performance attendus.

- **Faible prise en compte des indicateurs qualitatifs**

Les indicateurs qualitatifs, tels que la motivation, la satisfaction ou l'innovation, sont souvent négligés malgré leur importance pour la compréhension globale du climat social.

3-Propositions d'amélioration du tableau de bord RH

Adoption de solutions logicielles avancées :

- Power BI : Outil de Business Intelligence de Microsoft permettant de connecter plus de 250 sources de données (Excel, Survey Monkey, Dropbox, HubSpot, etc.) et de générer des tableaux de bord dynamiques et interactifs.
- HubSpot – Tableau de bord KPI : Pour un suivi précis des indicateurs RH, avec une interface intuitive et des possibilités de personnalisation.
- DigDash : Solution agile et métier, adaptée aux banques, permettant :
 - Des tableaux de bord personnalisés par département ;
 - Une interface intuitive avec des modules modulables ;
 - Une intégration facilitée avec des outils externes (Trello, LinkedIn, etc.).

Mise en place de mécanismes de contrôle :

- Contrôles croisés : Intégrer des validations croisées entre les différentes sources de données pour garantir leur exactitude.

- Traçabilité et accès restreint : Limiter les droits de modification, assurer la traçabilité des actions sur les données pour détecter toute altération non autorisée.

Intégration d'indicateurs qualitatifs :

- Incorporer des mesures telles que la satisfaction des employés, l'engagement, ou encore le climat de travail, afin de compléter les indicateurs quantitatifs et obtenir une vision plus globale de la performance RH.

Intelligence artificielle et analytics prédictifs

Utiliser l'IA pour anticiper les besoins en compétences, prédire les risques de turnover ou d'absentéisme, et orienter les décisions RH de manière proactive.

Conclusion

L'analyse des résultats de l'étude de cas menée au sein de BNP Paribas El Djazaïr a mis en évidence l'impact positif du tableau de bord RH sur la performance des ressources humaines. Les principaux indicateurs suivis ont montré des évolutions favorables, confirmant l'efficacité de cet outil dans le pilotage stratégique de la fonction RH. En plus d'un meilleur suivi opérationnel, le tableau de bord a permis un alignement renforcé entre les actions RH et les objectifs globaux de la banque.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale :

Ce mémoire a permis d'examiner le rôle stratégique du tableau de bord RH comme outil de pilotage de la performance au sein de BNP Paribas El Djazaïr. Dans un contexte bancaire caractérisé par une transformation digitale rapide, une forte concurrence et des exigences croissantes en matière d'efficacité, la gestion du capital humain apparaît plus que jamais comme un levier de compétitivité essentiel. L'objectif principal de cette recherche était de démontrer comment un tableau de bord RH bien conçu peut renforcer le pilotage de la fonction RH et aligner ses actions avec les orientations stratégiques de l'organisation.

La première étape de notre démarche a consisté à explorer les fondements théoriques et méthodologiques du tableau de bord RH, afin d'en maîtriser les mécanismes de conception et d'utilisation. Dans un second temps, nous avons élaboré un tableau de bord RH appliqué au cas de BNP Paribas El Djazaïr, puis analysé ses effets sur les principaux indicateurs de performance RH. Les résultats empiriques confirment l'ensemble des hypothèses formulées.

L'hypothèse principale, selon laquelle un tableau de bord RH structuré permet d'optimiser la gestion des ressources humaines et d'améliorer la performance globale des équipes, a été pleinement validée. Entre 2022 et 2023, la banque a enregistré une baisse notable du turnover (de 1,7 % à 0,7 %), une réduction de l'absentéisme (de 3 % à 2 %), une hausse du taux de formation (de 21 % à 33,3 %) ainsi qu'une amélioration de la productivité par employé. Ces progrès démontrent l'efficacité du pilotage RH par les indicateurs. Notre étude de cas sur BNP Paribas El Djazaïr a permis de démontrer que le tableau de bord RH, lorsqu'il est bien conçu, suivi et intégré à la stratégie globale de l'entreprise, constitue un outil essentiel de pilotage de la performance.

En mettant en évidence l'évolution positive d'indicateurs clés (réduction du turnover, amélioration du taux de formation, hausse de la productivité...), il apparaît clairement que le tableau de bord RH ne se limite pas à une fonction de reporting, mais agit comme un véritable levier stratégique d'aide à la décision, de pilotage social et de valorisation du capital humain dans un environnement bancaire en pleine mutation.

Les hypothèses secondaires ont également été confirmées. L'utilisation d'indicateurs RH pertinents a permis un suivi précis, facilitant des décisions ciblées (comme l'ajustement des plans de formation ou la gestion des effectifs). Le tableau de bord RH a aussi renforcé l'alignement stratégique entre les objectifs RH et les priorités globales de la banque, notamment en matière de digitalisation, de conformité et de performance durable, Le

mémoire met en évidence un alignement clair entre les axes stratégiques de BNP Paribas El Djazaïr (digitalisation, conformité, performance durable) et les objectifs RH (formation, stabilité, développement des compétences). Le TBRH a joué un rôle de liaison stratégique. De plus, la dynamique de formation et la stabilité des effectifs ont contribué à l'amélioration du climat social et à l'engagement des collaborateurs. Enfin, bien que des outils comme Power BI soient encore en phase de déploiement, l'usage d'un tableau de bord interactif commence déjà à accroître la réactivité de la banque face aux évolutions du marché cette dernière hypothèse est donc partiellement confirmée, tout en ouvrant des perspectives d'optimisation.

En somme, le tableau de bord RH ne se limite pas à une fonction de suivi, mais s'impose comme un véritable instrument stratégique d'anticipation, de pilotage et de création de valeur humaine. Son développement futur, notamment par l'intégration d'indicateurs qualitatifs (climat social, bien-être au travail, satisfaction des employés) et d'outils de business intelligence, renforcera encore son utilité dans le contexte bancaire algérien et au-delà.

Perspective d'avenir :

- **Digitalisation avancée du tableau de bord RH**

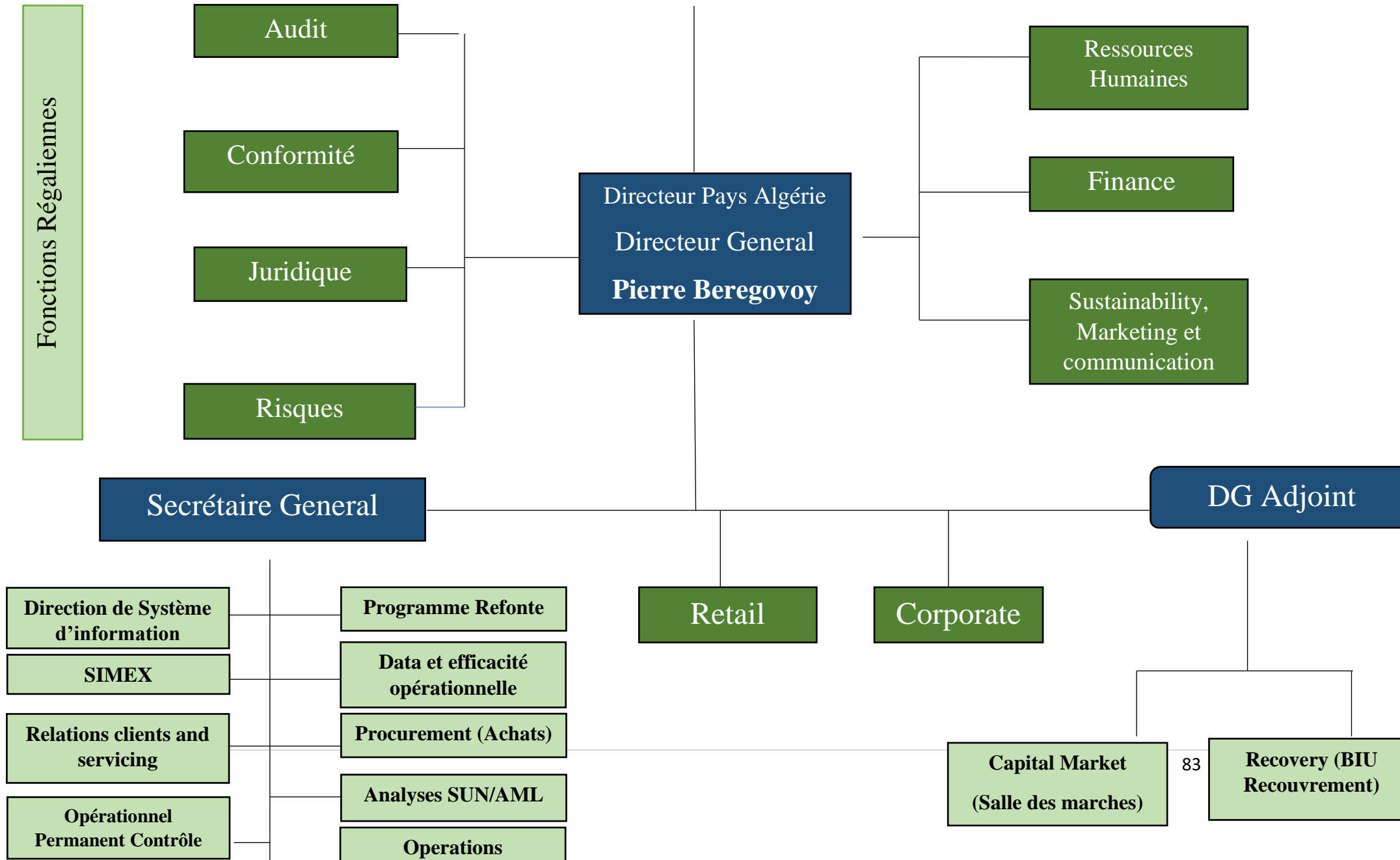
Intégrer des outils de Business Intelligence (ex. Power BI, Tableau) pour automatiser la collecte, l'analyse et la visualisation des indicateurs RH en temps réel.

- **Intelligence artificielle et analytiques prédictifs**

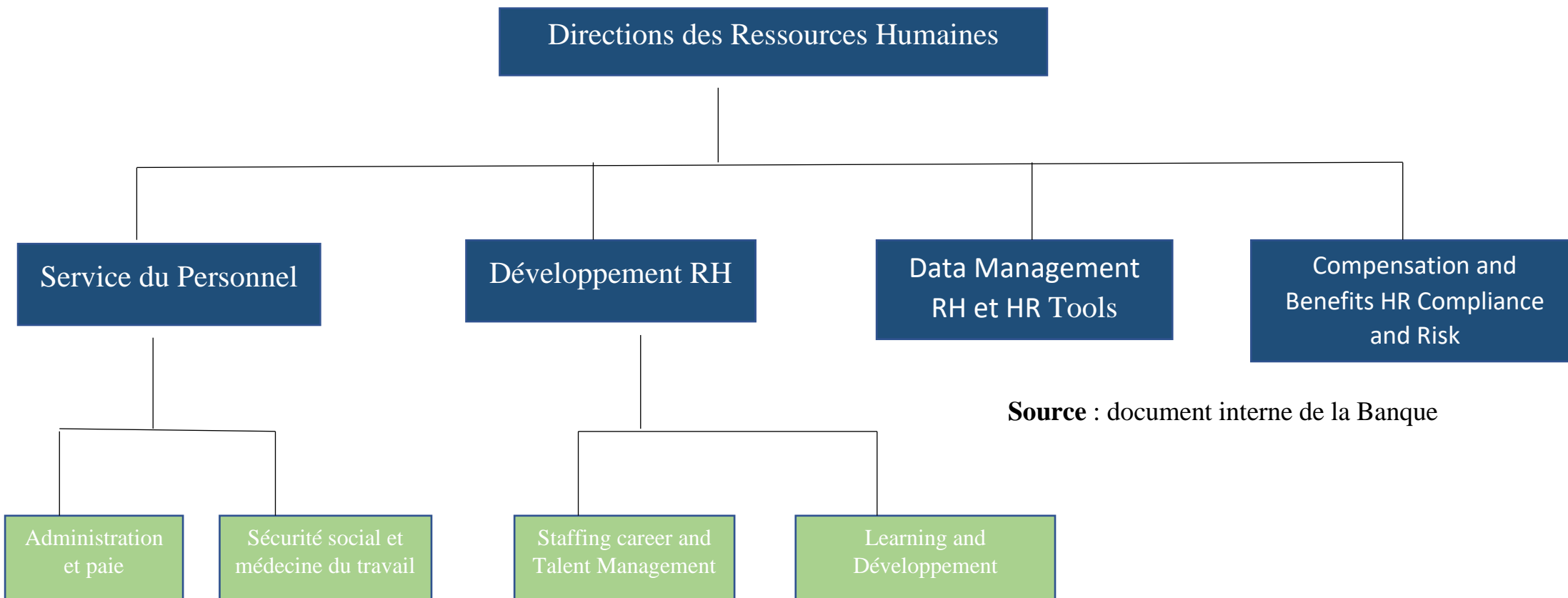
Utiliser l'IA pour anticiper les besoins en compétences, prédire les risques de turnover ou d'absentéisme, et orienter les décisions RH de manière proactive.

ANNEXES

ANNEXE A- ORGANIGRAMME DU BNP PARIBAS ELDJAZAIR



ANNEXE B-ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENTS RESSOURCES HUMAINES DE BNP PARIBAS EL DJAZAIR



Source : document interne de la Banque

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

Ouvrages et articles :

- Alazard. C, & Sépari. S. (2004). *Contrôle de gestion* (6ème édition). DUNOD.
- ALAZARD.C, & SEPARI.S. (2007). *Contrôle de gestion*. Ed. DUNOD.
- ALAZARD.C, & SEPARI.S. (2010). *Op.cit.*
- Alhousseiny Samba TRAORE, Zakari Yaou KAKA, & Serge Francis SIMEN. (2024). *Pilotage de la Fonction Ressources Humaines : Le rôle du Tableau de Bord Social*. 1340.
- AMRANI SAIDA, & BAIT RAZIKA. (2020). *L'impact du tableau de bord RH sur la performance de l'entreprise CEVITAL*. Université Mouloud Mammeri.
- Anouar BEN DAHHANE, Said AKRICH, Mustapha BOUMESKA, & Rachid EL BETTIOUI. (2022). *CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES DU MAROC. 1*.
- AUBUT-LUSSIER L. (2013). « *Le tableau de bord : ABC et meilleures pratiques* » (1-10). Editeur Ludovic Aubut-Lussier.
- Aurélien Ragaïgne, & Caroline Tahar. (2020). *Contrôle de gestion : Les points clés des techniques et des outils du contrôle de gestion et de leurs récentes évolutions* (5ème édition). Gualino.
- Autissier, D., & Simonin, B. (avec Bernard Julhiet Group). (2009). *Mesurer la performance des ressources humaines*. Eyrolles-Éd. d'Organisation.
- CAMUS.P. (2000). *Le contrôle de gestion : Pour améliorer la performance de l'entreprise* (3ème édition). édition d'organisation.
- Caroline Selmer. (1998). *Découvrez Concevoir le tableau de bord : Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, le livre de*. Dunod.
https://www.librest.com/livres/concevoir-le-tableau-de-bord--outil-de-contrôle-de-pilotage-et-d-aide-a-la-décision-caroline-selmer_0-1030304_9782100034741.html
- CHOUHBI, A, & EL-BIR, A. (2020). *La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance des collectivités territoriales au Maroc : L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de pilotage dans une commune*.
- Claude ALAZARD, & sabine SEPARI. (2001). « *contrôle de gestion* » (5ème éditions). DUNOD.
- Entreprise BNP Paribas El Djazair : Photos, vidéos, recrutement*. (2025). Emploitic.
https://emploitic.com/entreprises/bnp-paribas-el-djazair/presentation?utm_source=chatgpt.com
- FERNANDEZ. Alain. (2018). « *l'essentiel du tableau de bord* » (5ème édition). groupe EYROLLES.
- Fotso Jean-Marie. (2014). *Le contrôle de gestion des sociétés d'assurance, le cas de la CIMA* (éd. Harmattan Cameroun).
- FOUDIL Ismahane, & AMIAR Lila. (2022). *Le tableau de bord social comme outil de pilotage de la ressource humaine dans les établissements de santé en Algérie : Cas du CHU de T.O.*
- G. CHARREAUX. (1998). *Le point sur la mesure de performance des entreprises, Paris, Ed. Economica*.
- Groupe BNP Paribas : Résultats au 31 décembre 2024*. (2025). BNP Paribas.
<https://group.bnpparibas/communique-de-presse/groupe-bnp-paribas-resultats-au-31-decembre-2024>
- GUENFISSI Nabila, & NISSAS Aïcha. (2016). *Tableau de bord RH : Un outil de pilotage de la fonction ressources humaines au sein COJEK El-kseur (CEVITAL)*. Université Abderrahmane Mira de Bejaia.

- Guerrero. S. (2008). *Les outils de l'audit social optimiser les ressources humaines*. DUNOD.
- Imbert, J. (2007). *Les tableaux de bord RH : Construire, mettre en oeuvre et évaluer le système de pilotage*. Eyrolles-Éd. d'Organisation.
- Isabelle Calmé,al. (2013). *Introduction à la gestion* (3eme édition). Dunod.
- Jean-Pierre Taïeb. (2011). *Les tableaux de bord de la gestion sociale* (6ème édition). DUNOD.
- Karine Fontaine-Gavino, & Adrien Zambeaux. (2005). *Bilan social et tableaux de bord : Des outils de pilotage au service des ressources humaines*.
- LEBAS. M. (1998). (1998). *Performance : Mesure et managment, Faire face à un paradoxe* (éd.). Paris. Groupe HEG.
- Louarn, J.-Y. L. (2008). *Les tableaux de bord Ressources humaines : Le pilotage de la fonction RH*. Editions Liaisons.
- M. LAMCHAOUAT, N. BOUAYAD AMINE, & K. ROUGGANI. (s. d.). *Le Service Public Universitaire Marocain et Le Tableau De Bord de Gestion : Réflexions Théoriques*. 4(1), 125.
- MADOUCHE YACINE, & TIFRANI SOUAD. (2020). *Le Tableau de Bord Social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise*. 12 Spécial JIREF&CCA, 559.
- MALLOT.J-L, JEAN.C. (1998). « *l'essentiel du contrôle de gestion* ». Edition organisation.
- Martory.B. (2008). « *piloter les performance RH* ». Ed. LIAISON.
- Melle BATOUCHE Fouzia, & Mr BENHENNOU Abdennour. (2021). *Le Tableau de Bord : Outil de pilotage de la performance financière de l'entreprise : Cas de la SPA Général Emballage*. Université Abderrahmane Mira.
- Mohamed Amine M'HENNA. (2023). *Importance de la satisfaction et rôle de l'audit dans l'élaboration d'un tableau de bord de communication interne : Étude de cas pratique*. 6(1).
- NAIT LARBI TAOUES, & CHELLI RAZIQA. (2019). *Les tableaux de bord sociaux de la gestion des entreprises. Au niveau de la direction générale de la willaya de TIZI-OUZOU*. Mouloud Maameri.
- Rachid Daanoune, & Soukaina Maimouni. (2021). *Le contrôle de gestion sociale dans les entreprises au Maroc:Pratiques, outils et apport à la performance*.

Thèses et mémoire :

- GUENFISSI Nabila, & NISSAS Aicha. (2016). *Tableau de bord RH : Un outil de pilotage de la fonction ressources humaines au sein COJEK El-kseur (CEVITAL)*. Université Abderrahmane Mira de Bejaia.
- Mme LALIOUI Nesrine. (2013). *Le tableau de bord social, outil de pilotage de la fonction ressources humaines. Cas : NCA ROUIBA*. ecole national superieure de management.
- NAIT LARBI TAOUES, & CHELLI RAZIQA. (2019). *Les tableaux de bord sociaux de la gestion des entreprises. Au niveau de la direction générale de la willaya de TIZI-OUZOU*. Mouloud Maameri.

La webographie

BNP Paribas. (2025). *Michel Pébereau inaugure le Centre de Développement des Compétences de BNP Paribas El Djazaïr*. BNP Paribas. https://group.bnpparibas/communique-de-presse/michel-pebereau-inaugure-centre-developpement-competences-bnp-paribas-el-djazair?utm_source=chatgpt.com

BNP Paribas. (2025). *Nos racines*. BNP Paribas. <https://histoire.bnpparibas/nos-racines/>

BNP Paribas El Djazaïr. (2024). *Rapport annuel 2023*. <https://www.bnpparibas.dz/wp-content/blogs.dir/sites/4/2024/07/2024-BNP-Rapport-Annuel-Digital-V6.pdf>

BNP Paribas El Djazaïr. (2025). *BNP Paribas El Djazaïr*. <https://www.bnpparibas.dz/nous-connaître/bnp-paribas-el-djazair/>

BNP Paribas El Djazaïr | Histoire. (2025). *BNP Paribas El Djazaïr*. <https://www.bnpparibas.dz/nous-connaître/bnp-paribas-el-djazair/histoire/>

BNP Paribas El Djazaïr | Nous Connâître. (2025). BNP Paribas El Djazaïr. <https://www.bnpparibas.dz/nous-connaître/>